ТОММИ
Tommy Hilfiger
ХИЛФИГЕР
МОЙ ПУТЬ К МЕЧТЕ
При участии Питера Кноблера
ОДРИ

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Эта книга — настоящий мировой бестселлер! Легендарный американский дизайнер написал не просто мемуары, а поведал историю своего успеха, рассказав о всей изнанке модного мира, работе со звездами и строительстве международной империи Tommy Hilfiger. «Я мечтал о таком успехе, когда люди даже без моего имени узнавали бы мой бренд. Хотел, чтобы мой флаг стал американской иконой», — говорит о себе Томми Хилфигер.

- Томми Хилфигер
  - ○
  - ○
  - ○ Предисловие
  - ○ Глава первая
  - ○ Глава вторая
  - ○ Глава третья
  - ○ Глава четвертая
  - ○ Глава пятая
  - ○ Глава шестая
  - ○ Глава седьмая
  - ○ Глава восьмая
  - ○ Глава девятая
  - ○ Глава десятая
  - ○ Глава одиннадцатая
  - ○ Глава двенадцатая
  - ○ Глава тринадцатая
  - ○ Глава четырнадцатая
  - ○ Глава пятнадцатая
  - ○ Глава шестнадцатая
  - ○ Глава семнадцатая
  - ○ Глава восемнадцатая
  - ○ Глава девятнадцатая
  - ○ Глава двадцатая
  - ○ Глава двадцать первая
  - ○ Глава двадцать вторая
  - ○ Глава двадцать третья
  - ○ Выражение признательности
  - ○ Сведения об иллюстрациях
  - ○ Об авторах
  - ○ Вклейка
  - ○
- notes

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ○ 4
- ○ 5
- ○ 6
- ○ 7
- ○ 8
- ○ 9
- ○ 10
- ○ 11
- ○ 12
- ○ 13
- ○ 14
- ○ 15
- ○ 16
- ○ 17
- ○ 18
- ○ 19
- ○ 20
- ○ 21
- ○ 22
- ○ 23
- ○ 24
- ○ 25
- ○ 26
- ○ 27
- ○ 28
- ○ 29
- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44

- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50
- ○ 51
- ○ 52
- ○ 53
- ○ 54
- ○ 55
- ○ 56
- ○ 57
- ○ 58
- ○ 59
- ○ 60
- ○ 61
- ○ 62
- ○ 63
- ○ 64
- ○ 65
- ○ 66
- ○ 67
- ○ 68
- ○ 69
- ○ 70
- ○ 71
- ○ 72
- ○ 73
- ○ 74
- ○ 75
- ○ 76
- ○ 77
- ○ 78
- ○ 79
- ○ 80
- ○ 81
- ○ 82
- ○ 83
- ○ 84
- ○ 85
- ○ 86
- ○ 87
- ○ 88

- ○ 89
- ○ 90
- ○ 91
- ○ 92
- ○ 93
- ○ 94
- ○ 95
- ○ 96
- ○ 97
- ○ 98
- ○ 99
- ○ 100
- ○ 101
- ○ 102
- ○ 103
- ○ 104
- ○ 105
- ○ 106
- ○ 107
- ○ 108
- ○ 109
- ○ 110
- ○ 111
- ○ 112
- ○ 113
- ○ 114
- ○ 115
- ○ 116
- ○ 117
- ○ 118
- ○ 119
- ○ 120
- ○ 121
- ○ 122
- ○ 123
- ○ 124
- ○ 125
- ○ 126
- ○ 127
- ○ 128
- ○ 129
- ○ 130
- ○ 131
- ○ 132

- ○ 133
- ○ 134
- ○ 135
- ○ 136
- ○ 137
- ○ 138
- ○ 139
- ○ 140
- ○ 141
- ○ 142
- ○ 143
- ○ 144
- ○ 145
- ○ 146
- ○ 147
- ○ 148
- ○ 149
- ○ 150
- ○ 151
- ○ 152
- ○ 153
- ○ 154
- ○ 155

Томми Хилфигер
МОЙ ПУТЬ К МЕЧТЕ
Автобиография великого модельера

Tommy Hilfiger and Peter Knobler
American Dreamer

© 2016 by Tommy Hilfiger
All rights reserved.
This translation is published by arrangement with Ballantine Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC.

© Романова Н. Е., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2018

* * *

Вирджинии Джеррити Хилфигер, Ричарду Конгдону Хилфигеру, Уильяму Генри Хилфигеру, Джеймсу Сироне и Ди Оклеппо Хилфигер.

И моим детям: Александрии, Ричарду, Элизабет, Кэтлин и Себастьяну.

Мои дети придают вкус моей жизни. Они дают мне молодость и вселяют бодрость духа.

ТН

Дэниелу

РК

Предисловие

Куинси Джонс

Мне нравится это название для книги Томми, потому что это свидетельство о моем друге, местах и людях, которые сформировали его характер и те возможности, которые появлялись у всех нас, когда мы набирались смелости сделать попытку. Не давая моему джазовому уму буйствовать, я думаю, это отражает то, как он всегда идет на один шаг дальше; без ограничений, позволяя сталкиваться культурам и создавая новые правила. Это был дух, который объединил нас, когда мы впервые встретились двадцать пять лет назад.

Вспомните 90-е годы. Это был революционный момент в музыке. Я помню, как, работая с несколькими музыкантами в Hit Factory, я согласился пойти на ужин с Томми после того, как меня представила моя дочь Кидада. У меня всегда был дар интуиции, и как раз тогда был момент, когда процветал хип-хоп и все движение городского образа жизни. Артисты, которые сотрудничали со мной в студии и появлялись на страницах журнала Vibe, обычно выражали себя очень оригинальными, неподдельными способами. Кидада была одной из нас, выступая в качестве стилиста в журнале, и охотницы за модой, и музы для Томми, и ему уделялось много внимания. Его линией была классика, уходящая корнями в чистые стили Лиги плюща и спортивной формы, и он выглядел свежо после всего демонстративного блеска 80-х. Конечно, дизайнеры и раньше работали с музыкантами. Этим славился Мотаун. Но это было другое. Это был шанс для подлинного соударения музыки и моды, чего никто не делал раньше. Заметьте, я говорю не о костюмах — это касается доступной, достижимой одежды, которую люди могли бы сделать своей собственной. Таков был Томми, признавая силу музыки, противостояние науки и души, силу, которая могла поднять ребенка вроде меня, чтобы вывести из гетто и дать цель и надежду. Он знал, что музыка может стать движущей силой, которая выведет его бренд в мир. В этом было волшебство. И когда мы сели в мой «Линкольн» той ночью в Нью-Йорке, я знал, что этот парень имеет истинную душу, и я повернулся к нему и сказал: «Мужик, ты перевернешь все вверх дном». Томми и я нашли общий язык с первого дня. Мы пришли из разных миров — я, парень в обносках из Чикаго, и Томми, мальчик из небольшого городка в захолустье, — но мы оба

начали с нуля и умели упорно трудиться, чтобы развить свои основные навыки и строить большие планы. Преодолев столько препятствий, чтобы построить собственную карьеру, я почувствовал, что с такими замыслами и напором этот молодой человек добьется успеха. Он вырос в штате Нью-Йорк и был одним из девяти детей, родители которых знали, что такое тяжелые рабочие будни. Глубокие корни любви к музыке сыграли ключевую роль в первом предложенном им стиле, от колоколообразных джинсов с персонализированными заплатами до футболок с напечатанным рисунком и цветных пиджаков, — это был реверанс в сторону исполнителей, которыми он восхищался. Он пережил успех и последующую неудачу, когда прибыль ушла от него. Я часто говорил, что есть музыка, а есть музыкальный бизнес, и, если вы хотите выжить, вы должны понять разницу между этими вещами. Тот же принцип оказался справедливым в отношении Томми, но он получил свои удары, вынес свои уроки, отложил в долгий ящик свои страхи, и, самое главное, он продолжал идти. Я не знал Томми в те дни, но любой, кто попадал на остров Манхэттен, видел рекламный щит в середине Таймс-сквер, провозглашавший, что в городе появился новый парень. Это выглядело как детская игра в виселицу. Это был смелый жест, некоторые, возможно, даже назвали бы его безрассудным, но я думаю, что жизнь и, конечно, бизнес — это никогда не бояться делать то, что подсказывает сердце, и следовать за своей мечтой. Вы можете не беспокоиться о том, что думают другие люди, потому что речь идет о строительстве и создании того, что раньше не существовало. Я говорю о риске. И если ты не боишься его, то шансов на успех гораздо больше. Я слышал, как Томми говорил не раз, что серость — это не вариант, и это так же верно сегодня, как тогда. Любой человек с завидной карьерой скажет, что это далось тяжело. Томми не боялся тягот.

Я видел, как Томми на протяжении многих лет находит время для своих детей и побуждает их к поиску своей страсти. Я наблюдал, как он делает то же самое для моей дочери. Томми дал Кидаде дерзновение в следовании своим инстинктам и дал ей платформу, чтобы показать свои таланты и стать бизнесвумен/деловой женщиной, каковой ей надлежало стать.

Сейчас я оглядываюсь назад, в те дни, когда мы с Томми впервые встретились и начали сотрудничать, и только улыбаюсь. Вместе со всеми этими невероятными артистами нам удалось создать нечто культовое в поп-культуре и начать революцию в современном маркетинге. Подумать только, это ведь сам король поп-музыки был одет в трикотаж от Томми Хилфигера на обложке журнала Vibe; это ведь Энди Хилфигер и Кидада сумели собрать

Алию, Марка Ронсона и Кейт Хадсон в гастрольном автобусе, чтобы устроить модные показы по всей стране; это ведь сами «Роллинг Стоунз», Шерил Кроу, Бритни Спирс показывали одежду Томми во время поездки. Мы были первопроходцами с общей идеей о том, что музыка и мода не только связаны, но жизненно важны друг для друга.

Томми был на вершине мира, но я думаю, что нашу дружбу укрепила его потребность воздавать добром. Он никогда не забывал, откуда он родом, и благотворительность была и остается огромной частью его жизни. Мы работаем вместе, чтобы поддержать благотворительный фонд LIFEbeat, фонд We Are Family и «Концерт мечты» в пользу мемориального фонда Мартина Лютера Кинга. Его фонд Томми Хилфигера и теперь фонд Tommy Cares поддерживают бесчисленные изменяющие жизнь проекты и инициативы на протяжении многих лет. И Томми не только пишет свое имя на чеке. Он вдохновляет и поощряет своих сотрудников жертвовать своим временем, он согласует каждое пожертвование, которые они делают, и он вкладывает собственные усилия.

Кто-то однажды сказал мне, что в течение жизни мы проходим три фазы: стремление к материальному, стремление к власти, и, наконец, достигаем стадии отдачи без ожидания чего-либо взамен, кроме счастья от того, что сделали это. Вот это «американская мечта», а Томми Хилфигер — он живет ею.

Поздравляю, брат! Я люблю тебя, человек.

Глава первая
«Представьте»[1]
Мечтая о большем

Я всегда планировал побег. В основном в мечтах. Вытаскивал себя оттуда, где находился, и мысленно переносился в другое место. Улизнуть из школы после обеда? Рвануть куда-нибудь на эти выходные? Попасть на тусовку? Я мечтал об автомобилях, спорте, девушках; хотел делать деньги, наслаждаться жизнью, быть рок-звездой. Представлял себя в лодке на Багамах, ощущал ветер на своем лице, слышал хлопанье парусов, когда меняли галс, скользил взглядом вдоль мачты, устремляя взор к белым облакам и голубому небу. Я видел все воочию.

У меня было восемь братьев и сестер. Однажды воскресным утром мой отец забил снаряжением кузов универсал, усадил всех нас в машину, и мы отправились в Дентон-Хилл, горнолыжный курорт в Пенсильвании. Пока все пытались привлечь к себе внимание, я уставился в окно и заметил хижину на склоне горы. Представил себя в этой хижине; но в моей фантазии она походила на швейцарское шале, где в большом каменном камине пылал огонь. Мои лыжи стояли наготове у крыльца. Мне захотелось оказаться в лыжном патруле, и я живо вообразил свой рюкзак, в котором лежали швейцарский армейский нож, аптечка, рация и сложенная палатка. Даже почувствовал запах сосен, увидел искристый белый снег, прикоснулся к хвойным деревьям. Не знаю, откуда взялись эти детали; я был одержим фильмами Уолта Диснея, так что, вероятно, из них, или они навеяны фильмом «Звуки музыки».

Мой отец, Ричард, часовщик и ювелир, не был человеком фантазий. Он говорил, что мне надо научиться ремеслу, чтобы иметь надежную профессию и зарабатывать на жизнь.

— Что такое ремесло?

— Выучишься на механика, чтобы работать в мастерской, или на плотника.

Мне не хотелось становиться роботом, который просыпается по утрам и изо дня в день делает одно и то же. В мастерской было лучше, чем на уроке алгебры, но это не особо интересовало меня. А для меня важен интерес.

Дома было неинтересно.

Я родился в 1951 году и вырос в Элмайре, штат Нью-Йорк, в жилом доме на две семьи, разделенном общей стеной, на Лорел-стрит, 921, около Пенсильвания-авеню. Семья моего отца имела немецкие и швейцарские корни; родственники моей мамы происходили из Ирландии и Шотландии. Девичья фамилия бабушки по материнской линии была Бернс, и, предположительно, мы состояли в родстве с поэтом Робертом Бернсом, но об этом никогда не говорили в нашем доме, потому что Робби Бернс имел репутацию бабника и пьяницы. Вся семья, все одиннадцать человек, каждый вечер ужинали за одним большим столом; здесь царил хаос. В любой момент времени в высоких стульчиках сидели несколько детей. Я любил дразнить своих сестер, стараясь их рассмешить. Кто-то из братьев мог пролететь через всю комнату. От гомона звенело в ушах. Но когда мой отец приходил домой и бил кулаком по столу, все умолкали. Он садился за стол последним, обычно в плохом настроении. Его присутствие вызывало в нас чувство тревожности и нервное хихиканье. Это бесило его, отчего мы лишь распалялись,

окончательно выводя его из себя. Каждый вечер мы старались держать себя в руках и каждый вечер приводили отца в ярость.

Когда оставались одни, мы обычно спрашивали маму: «Почему папа такой сердитый?» Моя мать, Вирджиния, дипломированная медсестра, трудилась в ночную смену — с шести до одиннадцати часов. Она приходила домой, готовила завтрак для всех нас и не успевала выспаться, но всегда находила во всем лишь хорошее. Миниатюрная женщина с каштановыми волосами, у которой один глаз был зеленый, а другой — карий, добрая, теплая, чуткая и любящая. Мама была поистине святой.

«В магазине у папы работает кондиционер, а когда он возвращается домой, здесь нет кондиционера, милые». Вот почему он сердился летом. «Дорогу не почистили, а на ней гололед, дорогие». Вот почему он сердился зимой. Отец был в плохом настроении каждый сезон, почти постоянно.

Мой отец любил встречаться с приятелями. Они с удовольствием играли в карты, стреляли по тарелочкам, ходили в бар и делали спортивные ставки. Его жизнь, вызывавшая в нем радостное возбуждение, протекала за пределами дома. Он был красив, безупречно одет и любим всеми, кто его знал. Общаясь с соседями, клиентами и друзьями, он был совершенно очаровательным, но дома представал совсем другим, и никто не видел этого, кроме нас. Содержание дома обходилось дорого. Приходилось выплачивать ипотеку и покупать одежду для девятерых детей. Он был воспитан протестантом, а женившись на моей матери, принял католичество. Отец следовал этим правилам, тем не менее Ричард Хилфигер, разумеется, не казался довольным жизнью, хотя при таком количестве детей был прилежным кормильцем. Сомневаюсь, что он хотел иметь девятерых детей. Возвращение домой означало для него столкновение с реальностью. Каждый вечер, когда его машина въезжала на подъездную дорожку, мы разбегались и умолкали.

Если я оставлял велосипед на подъездной дорожке, или мои туфли лежали на лестнице, а не в моей комнате, куда их надлежало убрать, или я ударил сестру (это происходило примерно раз в неделю, когда мне было пять лет, и продолжалось до 11-летнего возраста), отец наказывал меня и шлепал, причем сильно. Я ненавидел и боялся отца и всегда стремился избегать его общества. И научился мастерски скрываться от отца, когда он находился дома. Становился фантомом, призраком. Прятался от него, потому что никогда не знал, в какой момент он обнаружит мои оплошности и набросится на меня.

Моя мама была очень доброй и любящей, и ей претило физическое наказание. Она знала, что это неправильно. Желая

защитить меня, она негромко говорила мужу: «Хватит». Мама пыталась сгладить наши отношения, но я всегда пребывал в тревоге, что чем-то выведу его из себя, и каждую неделю он на деле доказывал небезосновательность моих опасений.

> Неважно, вел ли я себя лучше или хуже, — отец пугал меня каждый день моей жизни.

Когда в семье девять детей, жизнь сложна. У всех нас были определенные роли в семье, но не уверен, что они имели разумное обоснование. Кэти, первенец, творческая натура, обладавшая прекрасным вкусом. Она постоянно делала в доме перестановки: лампу сюда, стол туда, кушетка передвигалась к другой стене. Она содержала все в чистоте и во всех отношениях была прилежной. Еще она остро ощущала отсутствие достатка в доме. Она замечала, как одеты другие люди, где и как они живут: «Ой, смотри, у них хорошая машина»; «У них красивый дом и бассейн»; «Их отец врач. Они, наверное, богатые». Это ощущение передалось и мне. Мы смотрели на детей бизнесменов, видели, как они хорошо одеты и воспитаны, живут в добротных домах, и думали: «Они само совершенство».

Кэти попыталась вступить в школьную команду поддержки спортивных состязаний. В то время участницы этих команд отличались яркой красотой, и сильно расстроилась, когда не прошла отбор. Однако она была хорошей гимнасткой, поэтому ей предложили стать талисманом Фри Академи, старшей школы Элмайра, Синим Дьяволом. Она была очень привлекательна, но никогда не задумывалась о своей внешности. Она просто не понимала, как была красива.

Я был вторым ребенком, на два года младше, и ничего не умел делать правильно. Позорно не успевал в школе и, несмотря на спортивный азарт, так и не стал спортсменом. Это бесконечно огорчало моего отца. Мори Коллинз — один из лучших друзей отца. Его сын Чарли был прекрасным футболистом. Мори мог без устали рассказывать о Чарли. Думаю, это глубоко задевало моего отца, потому что он не мог похвалиться моими успехами. Тренеры говорили мне: «Ты не вышел ростом для баскетбола» или: «Ты недостаточно крупный для футбола», и мне не нравился бейсбол. Мне не удалось преуспеть в чем-либо. Отец любил рассказывать мне про соседских детей: «Томми Линч гениальный!», «Отличный парень этот Скотти Уэлливер!», «Джимми Роджерс великолепный баскетболист!» А потом с презрением смотрел на меня. Не знаю, что такого натворил, что разозлило его, но, став старшеклассником, понял: я не смогу заставить его изменить отношение ко мне в лучшую сторону. И

оставил эти напрасные попытки.

Моей сестре Дороти, родившейся через год после меня и названной в честь матери нашего отца, нравилось имя Сюзи, и она попросила всех называть ее так. С тех пор она стала Сюзи. Она была умницей. Любознательная, любительница приключений, общительная — она была кем угодно, только не книжным червем, но поражала всех своими неизменно звездными оценками. Сестра обладала быстрым умом, имела толпу друзей и готовые ответы на любой вопрос. Мой отец питал к ней слабость, потому что в детстве она часто болела и в подростковом возрасте у нее диагностировали рассеянный склероз[2].

А я был мечтателем. Сама жизнь вынуждала меня фантазировать, потому что не мог понять очевидные для всех вещи. Английский язык, история, математика — выше моего понимания. Когда я пытался читать книгу, мне хотелось, чтобы глава занимала пару страниц, и начинал чтение снизу вверх. Мои глаза перескакивали с одной строки на другую, могли попасть в середину страницы, и я читал снизу вверх. Иногда мне хотелось начать с правой страницы разворота и читать задом наперед — просто не мог этого контролировать.

Я стремился к знаниям. Мне было интересно. Думаю, меня можно было назвать любознательным, но я всегда отвлекался на происходящее вокруг меня. И поскольку не мог усваивать информацию так, как это делали все остальные (моя дислексия выявится значительно позже), я схватывал вибрации, мимику, язык тела и развивал мой собственный радар как способ поддержки. И плутовал.

Я сидел в классе старшей школы на уроке математики у мистера Губера и думал обо всем, кроме алгебры. Это было запредельно сложно для меня — *2x*, деленное на *y*, квадратные корни, и не мог не беспокоиться: «Если я преодолею это, мне нужно заняться геометрией!» И никак не мог сосредоточиться, поэтому каждый раз лишь все больше путался. Так что решил просто посещать занятия, угадывать ответы на тесты, а там посмотрим, чем закончится учебный год.

Я видел, что другим детям в классе все понятно. Когда мистер Губер раздавал проверенные работы, они получали больше девяноста баллов. Моя контрольная была исписана красными чернилами и оценена в тридцать пять баллов. И пока он разбирал ответы, а одноклассники исправляли свои ошибки и делали нужные пометки на будущее, я, бывало, уставлюсь на туфли от Thom McAn, которые были на учителе, его коричневые брюки из полиэстера, его белую рубашку, «не требующую глажки после стирки», его галстук, «не требующий глажки после стирки»,

и думаю: «Мистер Губер, наверное, хороший клиент универмага Sears!»

Некоторые учителя относились ко мне с пониманием, потому что были хорошими людьми, а я рос милым ребенком, любившим пошутить. У меня было множество друзей, и мы едва сдерживали свое веселье, чтобы нас не выгнали из класса. Моим коронным номером была имитация, и когда учитель отворачивался, чтобы написать что-то на доске, я копировал его жесты или подражал его голосу, желая вызвать смех, в основном для того, чтобы прикрыть свою неуспеваемость.

> Я знал, что они думали обо мне: этот мальчик, по-видимому, не подает особых надежд.

Обычно, находясь в классе, я смотрел в сторону доски, но не видел ее. А какой в этом смысл? Все равно ничего не мог прочитать. Но мог в деталях описать, как был одет учитель.

Меня оставили на второй год во втором классе старшей школы. Это стало серьезным конфузом. Более того, оказался в классе моей младшей сестры Сюзи, и что еще хуже, она получала больше девяноста баллов, а я в лучшем случае пятьдесят.

Сюзи, ко всему прочему, имела отличный вкус. Она чувствовала сочетаемость цветов, обращала внимание на бренды и заботилась о содержимом своего гардероба и комода. Сюзи безупречно складывала все свои пуловеры, всегда помнила о том, что у нее есть, — мое самое раннее воспоминание об управлении запасами, — и ревностно охраняла свой гардероб: она не хотела, чтобы кто-нибудь из сестер прикасался к ее вещам. В моей семье девочки охотно говорили об одежде и стиле и обсуждали предпочтения других людей. Без них я, вероятно, не обращал бы внимания на подобные вещи, но эта болтовня, которую слышал постоянно, несомненно, повлияла на меня. Мальчик, у которого пять сестер, знает то, чего не знают другие мальчики.

Моя сестра Элизабет-Бетси появилась на свет через четыре года после моего рождения. Она выглядела как все Хилфигеры, но благодаря рыжим волосам, голубым глазам и веснушкам была более яркой, чем остальные дети. Бетси отличалась не только редкой красотой, она была нежной, доброй и заботливой. Организованная и дисциплинированная, копия моей матери, она стала ее главной помощницей. Если я приходил домой из школы и на стойке лежало свежее печенье, или пирожные, или торт, — значит, Бетси и мама потрудились. Бетси стала летописцем Хилфигеров; если кто-нибудь хотел узнать что-либо о семье, у нее имелась наготове нужная информация.

Мой брат Уильям Генри родился через год после появления

Бетси. Дотошный от рождения, Билли любил рисовать и делать наброски и превосходно знал математику. Когда мы заработали свои первые деньги, сестры и я отправились что-нибудь купить. Билли же экономил каждый цент. Рано или поздно деньги у меня и сестер заканчивались.

— Билли, можешь одолжить мне десять долларов?

— Да, но их нужно вернуть ко вторнику, или я буду начислять проценты.

Через два года после Билли появился Бобби. Он был сгустком энергии и сломал несколько детских кроваток: он тряс их и разламывал на части только потому, что просто не хотел оставаться внутри!

Бобби всегда был тощим и хилым ребенком, но в старших классах начал поднимать штангу и наращивать мышечную массу. Через год он неплохо накачался. Это был великий спортсмен и сорвиголова, которому неведомо чувство страха. У Бобби был забавный и милый характер, но, когда он вырос, начал попадать в неприятности. У нас был моторизованный мини-байк, всеми нами любимый детский транспорт, и отец всегда говорил: «Запрещаю выезжать на нем на дорогу». Но Бобби садился на него и делал по-своему, выезжая на дорогу. А когда возвращался и отец пытался поднять на него руку, Бобби отталкивал отца или убегал. Я никогда не мог решиться на это.

Бобби зачислили в команды по футболу и реслингу. В первом классе старшей школы он был звездой реслинга. В выпускном классе выиграл чемпионат штата Нью-Йорк и получил стипендию начального/неполного колледжа Государственного университета Нью-Йорка в Дели. Бобби дважды входил в сборную США по реслингу Национальной спортивной ассоциации начальных/неполных колледжей в Дели и установил рекорд по количеству побед в национальном турнире по реслингу NJCAA. Его избрали в «команду десятилетия» по реслингу в 1970-х в Регионе III, и он заслужил место в Зале славы реслинга. В 1979 году Государственный университет Нью-Йорка в Дели назвал его спортсменом года. Он перевелся в штат зоны Аппалачей, в город Бун, Северная Каролина, и выиграл национальный чемпионат в первом дивизионе. У моего отца наконец-то появился сын, успехами которого можно похвастать. Я был рад за Бобби и счастлив, что мой папа пребывал в хорошем настроении.

Через год за Бобби последовала Мария. Сестра матери, моя тетя Энни, жившая с нами в то время, помогала ухаживать за детьми. Она вызывала у Марии истерический смех, приговаривая: «Д-д-д-д-д-д-д-д-дорогая девочка!» Очень скоро Марию стали называть Ди-Ди. Сестра выросла и стала суперпопулярной. Она,

как и Кэти, Бетси и Сюзи, уделяла много времени моде, которая проложила себе дорогу в наш дом. В западной части Элмайры в то время в моде была опрятная одежда, а дети одевались в стиле «преппи»[3]. Они посещали все местные семейные магазины — Rosenbaum, Gorton Coy, Sportogs, Schwartz, Iszard — и носили одежду таких марок, как Villager, Ladybug, John Meyer of Norwich. Я видел, в чем щеголяли мои сестры и что они давали друг другу поносить, из-за чего ссорились.

— Ты растянула мой свитер! — орала Сюзи на Кэти.

— Я же не носила его долго!

— Ладно, ты его больше никогда не наденешь!

— Отлично, ты больше никогда не получишь мой килт!

Это были важные вещи!

Дети продолжали появляться на свет. Мне никогда не нравилось видеть мою маму в платье для беременных, потому что это означало, что должен родиться еще один Хилфигер, а значит, мне достанется меньше маминого внимания и в доме будет гораздо больше беспорядка. По соседству жило полно больших семей, какие были в свое время у многих католиков, поэтому про миссис Хилфигер, беременную шестым или седьмым ребенком, никто не сказал бы: «Боже мой, сколько же у них детей?» Она скорее могла услышать: «У вас только девять? У Шихансов уже одиннадцать!»

Мой брат Энди, восьмой по счету ребенок за двенадцать лет, был на десять лет моложе меня. Думаю, папа чувствовал, что этот малыш уже лишний, и все-таки любил мою сестру Вирджинию-Джинни — она была последней из выводка и на тринадцать лет моложе меня. Долгое время мы называли ее «крошка Джинни». Она была воплощением очарования.

У папы имелись любимчики. Он был очень мил со Сюзи, Билли, Бобби, Бетси и Джинни. Тяжело приходилось Кэти, Энди, Ди-Ди и мне. Позже я стал посещать психотерапевта по имени Роберта Сорвино. Раньше никогда не видел психотерапевтов. Она оказалась невероятной женщиной, обладавшей мудростью и способной к состраданию. Даже сейчас, тридцать пять лет спустя, Роберта остается моим близким другом. Именно она указала на одно обстоятельство, которое, как мне представляется, многое объясняет: все папины любимчики носили имена членов его семьи, а остальные (за исключением Кэти) были названы в честь родственников по другой линии, к ним он относился иначе. Возможно, психологически это повлияло на его отцовские чувства, хотя думаю, что он ненавидел меня, потому что я не отвечал его ожиданиям (я так и не смог выяснить, в чем причина его скверного отношения к моей сестре Кэти). Я заметил, что отец

начинает воспринимать Энди так же, как и меня. Когда папина машина сворачивала на подъездную дорожку, каждый вечер я брал этого маленького мальчика, на десять лет младше меня, и занимался с ним чем-нибудь, оставаясь вне поля зрения отца.

Даже бабушка по отцовской линии была настроена недоброжелательно. Бабушка Дороти жила со вторым мужем, Эндрю, в Джексонвилле, штат Флорида, и изредка приезжала, чтобы навестить нас. Она была жестокой, раздражительной и властной в отношении меня, но обожала Бетси, которая выделялась своей красотой. «Выйди из комнаты, — говорила она мне, — я разговариваю с твоей матерью. Мы должны тебя видеть, но не слышать». Бабушка позволяла моей сестре сидеть с ними, но только не мне: «Выйди и поиграй».

— Но на улице холодно, там три фута[4] снега…

— Меня это не волнует. Поиграй на улице.

Как послушный мальчик, я вышел на улицу. Когда вконец замерз, вернулся домой и постучал в дверь, а моя мать позволила мне войти.

Бабушка злилась, что ей пришлось капитулировать.

Когда мне исполнилось одиннадцать, Кэти, Сюзи и Бетси (тринадцати, десяти и восьми лет на тот момент) были приглашены во Флориду, чтобы провести там лето. Меня не позвали. Когда я спросил, могу ли тоже приехать, после небольшого обсуждения бабушка смягчилась. Правда, без особого желания. Хотя в те дни не было ничего необычного в том, что детей отправляли к родственникам на автобусе, нас посадили в автобус транспортной компании «Грейхаунд» без сопровождения. Примерно в середине ночи мы добрались до Чарльстона, штат Южная Каролина, и мне понадобилось сходить в туалет. Выйдя из автобуса, увидел двух парней неряшливого вида, которые уставились на меня. Тогда я не знал, что такое извращенец, но они меня напугали. Я бросился в туалет, сделал свое дело так быстро, как мог, и поспешно вернулся в автобус. Моих сестер не было на месте. Я ждал, время шло, автобус готовился отъехать, и мое волнение нарастало. На мгновение подумал, что я потерялся. Наконец троица бегом вернулась из туалета. Может быть, в середине 1960-х годов отпускать детей путешествовать более чем за тысячу километров на автобусе без сопровождения взрослого было приемлемо для родителей, тем не менее даже пятьдесят лет спустя до сих пор чувствую озноб, думая об этом. Этот опыт, полученный много десятилетий назад, повлиял на мое родительское поведение: я всегда оберегаю своих детей, возможно, чересчур. Даже сейчас я должен пообщаться с ними хотя бы раз в день. Уверен, что мои дети ощущают это как бремя,

но такова данность.

Мы провели большую часть лета вместе с бабушкой. Кажется, каждый день она поручала мне пропалывать ее сад. Было сорок три градуса по Цельсию, душно и гадко от туч насекомых. Бывало, выдернув пару сорняков, думал: «Почему это делаю только я? Мои сестры смотрят сериалы и едят конфеты с бабушкой, а меня она посылает полоть огород». Я задавался вопросом: каково было моему папе расти в доме бабушки (я слышал от родственников, что дед устраивал моему отцу порку за провинности).

Тетя Энни, сестра моей мамы, видела все происходящее. Она и моя мама часами сидели на кухне, курили сигареты и пили кофе, развлекая себя сплетнями. В основном говорила тетя Энни. Я любил ее, потому что она действительно любит меня. «Верь в себя, — всегда повторяла мне она. — Ты хороший человек. Умный мальчик. Держись подальше от своего отца».

Элмайра находилась в штате Нью-Йорк. Это напоминало жизнь, изображенную в сериале Leave It to Beaver («Предоставьте это Биверу». — *Примеч. пер.*). Город был поделен на богатую западную сторону, рабочую восточную и южную, где жили мы. Я рос под впечатлением от Клуба Микки Мауса и атомной бомбы Дэви Крокетт[5]. Все дети играли на улице.

У ближайших соседей, Эллиоттов, было три мальчика: Томми, Дикки и Бобби; все они были старше и сильнее меня. Случалось, они награждали меня насмешками, пускали в ход кулаки и дрались со мной, но я их боготворил. Смотрел мультфильмы в их доме по субботам — «Папай», «Микки Маус», «Дональд Дак», «Луни Тьюнз», а затем мы выходили на улицу играть в бейсбол и лазать по деревьям. Однажды они взяли меня с собой, и мы отправились на железнодорожные пути, а после того как полицейские остановили нас и вручили нам карточки задержания «Уведомление о правонарушении», у меня возникли большие неприятности дома. Я учился во втором классе, когда они уехали, и испытал опустошение.

Мама водила потрепанный «Понтиак»-универсал 1951 года, отделанный деревянными панелями. Сейчас это классический «вуди»; тогда просто груда хлама. Автомобиль был такой обшарпанный, что я стеснялся его вида и не хотел, чтобы меня видели сидящим в нем. Однажды днем, когда мы возвращались из магазина, мама свернула за угол, и пакет с продуктами на заднем сиденье опрокинулся на пол. Там в проржавевшем днище была дыра, и все наши апельсины и мандарины покатились вниз по дороге. Мама остановила машину, выскочила наружу и начала собирать фрукты. Я подумал, что это смешно. И спросил: «Почему

у нас дыра в полу автомобиля?»

«Потому что мы не можем позволить себе новую машину», — ответила она.

Мой отец работал в ювелирном магазине Шрайбмана. «Мистер Хоффман только что купил миссис Хоффман кольцо с бриллиантом за пять тысяч долларов», — сказал он маме как-то вечером. Как можно позволить себе такие траты? Моя сестра Кэти просветила меня. «У его семьи есть деньги, — пояснила она. — Они живут в усадьбе в Стрэтмонте. Улица Хоффман была названа в честь их семьи».

Я был ошарашен.

— Как люди достигают такого уровня?

— Они родились на этом уровне.

— Почему мы не родились там?

Именно в этот момент я познал мысль: есть люди, которые не могут себе позволить, и есть люди, которые это могут. И пришел к выводу, что люди, которые могли себе позволить покупать дорогие вещи, жили в особой части Элмайры и были или врачами, или юристами, или дипломированными специалистами, и в большинстве случаев не имели девятерых детей. Понял, что, если хочу получить новый велосипед, или новые джинсы Levi's, или новую пару кедов Converse, мне придется купить это самому.

Один из старших соседских мальчиков, Терри Джонс, согласился, чтобы я помогал ему развозить газеты. Мы колесили по пустынным улицам района Стрэтмонт — Юклэд-авеню, Хоффман-стрит, Аппэ-Клинтон, Фостер-авеню, Гарден-роуд, Фассет-роуд, Эджвуд-драйв, где стояли роскошные особняки. Я бросал газету в почтовый ящик и думал: «Вау, люди на самом деле живут в этих домах! Они имеют несколько автомобилей, плавательный бассейн, садовника и дворецкого в униформе, который открывает дверь… Вот бы мне когда-нибудь так жить!»

Концепция добывания денег волновала меня. У меня был некоторый опыт ведения бизнеса, поскольку я выработал для себя тактику бартера. Я выменял у одного мальчика свой разбитый велосипед и небольшую сумму в придачу на велосипед получше. Менялся игрушками. Обменял свою бейсбольную перчатку. Я говорил: «Отдам тебе мой футбольный шлем плюс пять долларов, если смогу получить твой шлем» — и уходил с шикарной обновкой. Я сгребал листья, расчищал лопатой снег, выполнял поручения соседей. И не знал, достаточно ли умен, чтобы стать врачом, или юристом, или владельцем бизнеса, но постоянно крутился в делах.

Когда Терри окончил школу и собирался уехать в колледж, он продал мне свой маршрут доставки за пятнадцать долларов, и я

стал разносчиком газет. Эта работа не только приносила деньги; каждую субботу я стучался в двери этих прекрасных особняков, чтобы получить причитающееся, так что благодаря этой работе научился разговаривать со взрослыми. А они нуждались в услугах кого-то вроде меня. «Что делаешь в воскресенье? — спрашивали они. — Можешь прийти подстричь мой газон?»

Пока мои друзья занимались спортом, я работал. И начал зарабатывать деньги. Мог сам покупать одежду! Мог пойти в кино и купить себе мороженое и газировку! Я думал: «Возможно, когда-нибудь у меня будет такой же дом. Ведь есть люди, которые живут так на самом деле!» Я не мог до конца поверить в это.

Однажды вечером отец пришел домой с работы, увел маму на кухню и сказал: «Мы переезжаем в западную Элмайру». Я услышал, как она спросила:

— Как мы можем себе это позволить?

— Арт продает нам свой старый дом за цену, которую мы потянем, и сможем сдавать в аренду эту квартиру и получать доход, — объяснил папа.

Его друг Арт Уэлливер делал ему огромное одолжение. Я ничего из этого не понял, но осознал появление фур, подъехавших к нашему дому, чтобы перевезти нашу мебель. Внезапно мы оказались на Вест-Клинтон-стрит, в доме, который выглядел как дворец. Пять спален! Когда мы, дети, обежали его в первый раз, Кэти сказала мне: «Вот где живут богатые люди!» Нам предстояло делить спальню только с одним братом или сестрой, а не тремя!

В окрестностях протекал ручей. Дома были больше, улицы шире, а район в целом приятнее. Просторные дома предполагали большие семьи, и большинство их обитателей — это итальянские и ирландские католики, так что дети были повсюду. Семья Шихэн на Логан-стрит имела одиннадцать детей, и никто не связывался с Джеком или Пэтом Шихэн — они отличались жестокостью. Пэт проявлял такую агрессию, что его называли Багси, по имени знаменитого гангстера. Там жила еще одна семья Шихан, в которой было десять девочек и мальчик, и четыре из этих девочек стали нашими няньками. В семье Роджерсов росло пятеро детей; у семьи Чезари, жившей по соседству, было шестеро ребятишек. Доктор Чезари работал челюстно-лицевым хирургом и был прекраснейшим человеком в мире. Его жена Люси стала для нас второй матерью; ее родители владели пекарней и боулингом, и она обычно угощала нас свежей выпечкой. У Лонгуэлсов, живших через дорогу, было семеро детей, а семья Смитов, чей дом находился на углу улицы, воспитывала троих детей. На лужайках мы играли в софтбол; здесь же стояли киоски с газировкой Kool-

Aid. Все лето наши улицы чем-то напоминали летний детский лагерь.

Юношеская христианская ассоциация Элмайры организовала настоящий летний лагерь возле одного из озер Фингер. Я слышал о нем годами — лагерь Ирокезов! Здесь был кемпинг, катание на каноэ, плавание — все виды спорта и развлечений. Жаждал попасть туда, но мои родители не могли себе позволить отправить меня в лагерь. Мне удалось найти программу, позволявшую заработать на продаже картонных коробок с ирисками; достигнув определенного объема продаж, можно было отправиться в лагерь на неделю. Я обошел все дома своих газетных клиентов, стучал в их двери и продал все до одной коробки. Мне было двенадцать лет, и это стало осуществлением мечты. Я не только отлично провел время в лагере, но и узнал, что взрослые испытывают уважение и стремятся помочь подросткам, которые стремятся к цели. Я был горд. И мой отец тоже.

Мой двоюродный дед Чарли Кромер возглавлял благотворительную организацию Нейбохуд Хаус, муниципальный общественный центр в восточной части города возле промзоны. Они тоже организовали летний лагерь Эльнехо, в данном случае бесплатный, где я был одним из немногих белых ребят и встретил там много афроамериканских детей. Мы прекрасно повеселились вместе.

В западной части города, по соседству с нами, все дети ходили в школу, так что мы виделись утром, днем и вечером. У каждого из моих братьев и сестер возникли собственные группки друзей. Джон Шинглер был вожаком моей стаи: мы думали, что все, что он делает, это классно. А его старший брат Роб был самым крутым парнем в районе. Джон копировал брата, а мы следовали примеру Джона. Он был первым парнем, у которого появился журнал «Плейбой» и сигареты. Он показал нам презерватив. Джон модно одевался, и у него имелась вереница хорошеньких подружек. В нашу компанию входили Энди Слипер, Джефф Блум, близнецы Джек и Джим Колгроув и Майк Френч, отличный спортсмен и дамский угодник.

Мы окончили шестой класс и перешли в старшую школу в Booth School, где оказалось еще больше ребят из западной Элмайры: Кевин Делани, Хирши, Скрибы, Джеромы, Дон Ноуилл, Ричи Поуз, Майк Стрейт и Тим Кеннеди. Я познакомился с Ларри Стимерманом, потому что он носил ботинки Beatle boots, и думал: «Мой отец никогда не позволит мне носить такие». Мы сразу же подружились, и я часто бывал у Стимерманов. Когда пришел к нему в первый раз и увидел изумрудно-зеленый ковер его матери,

подумал, что попал во дворец. С этой семьей я впервые побывал в ресторане. Проводил с ними каждую Пасху и еврейский Новый год, что стало для меня откровением: еда, которую никогда прежде не пробовал; истории, которых не знал; слова, которых раньше не слышал. Это было захватывающе! Они заменили мне собственную семью, приняв меня.

Мы с Ларри и ребятами тусовались по вечерам в пятницу (Ларри был не столь религиозным, чтобы синагога помешала ему развлекаться.)

> Мы говорили родителям, что идем куда-то, а потом отправлялись «кутить», пить пиво и целоваться с девушками, если удавалось их найти.

Однажды ночью Блуму, Френчу, Шиндлеру, близнецам Колгроув и мне позволили заночевать у Шиндлеров в деревянной хижине, своего рода крепости, которую мы называли Хата. Около одиннадцати часов мы решили улизнуть и стали носиться по улицам… в исподнем. Мы спрятались в кустах, когда услышали, как наши соседи кричали друг на друга. Дом был освещен, и мы наблюдали, как взлетали их руки. Никогда не видел, чтобы дрались муж и жена. Мои родители не допускали драк.

Итак, мы прятались в кустах, наблюдая за битвой родителей тех детей, с которыми вместе ходили в школу, когда позади нас остановилась машина. Кто-то вызвал полицию. Не знаю, что послужило причиной — семейный конфликт или сосед, заметивший горстку мальчишек-старшеклассников, присевших на улице в одном исподнем. Полицейские посветили фонариками, собрали всех нас, позвонили нашим родителям и развезли по домам.

Мой отец был зол и подавлен. О чем дал мне знать в недвусмысленных выражениях. Я поклялся, что больше не сделаю ничего подобного.

Спустя год мои родители снова разрешили мне остаться в Хате. Мы, конечно, опять удрали, но на этот раз в одежде. Мы помчались к дому Линды Стоун на Вест-Фест-стрит, потому что она и ночевавшая у нее Сэнди ван Гордер собирались улизнуть и встретиться с нами. Когда мы подошли к подъездной дорожке у дома Стоунов, мистер Стоун и его сын Дикки выбежали и начали преследовать нас. Они поймали нас на углу Фест-стрит и Хоффман-стрит и сами сообщили нашим родителям.

Мистер Стоун заявил моему отцу, что на дорожке были найдены спички и он подозревает, что мы пытались запихнуть их в бензобак его автомобиля. Мы не делали ничего подобного; просто тайком курили сигареты! В случае моего отца это не

достигло цели.

Глава вторая
Униформа
Мой первый опыт вдохновения

Мой папа хотел видеть во мне идеального молодого человека. Он хотел, чтобы я был прилежным учеником. Я им не был. Хотел, чтобы стал отличным спортсменом. Я им не стал. Я не отличался мощным телосложением или силой и не проявлял явных способностей, чтобы попасть в какую-нибудь спортивную команду. Для своего возраста был довольно мелким, и, когда в Детской лиге раздавали спортивную форму, у них не нашлось подходящего размера. Тренеры ставили меня на периферию, на край поля, и мяч редко попадал ко мне. Обычно я промахивался, когда надо было наносить удар по мячу.

Однако мне нравилась спортивная форма. Я ощущал запах краски от номера и названия команды, напечатанных на футболке.

Думал, если носишь номер, то выглядишь важным, поэтому продолжал попытки вступить в команду. По программе для детей маленького роста в бейсболе выдавали брюки со штрипками, гигиенические носки и настоящую бейсбольную форму, на которой полоски и буквы были нашиты, а не напечатаны. На игровых футболках из джерси надписи были выполнены синим с позолотой флокированным[6] шрифтом! Меня не волновало, что я сидел на скамейке запасных первый или второй год. На третий год мне разрешали понемногу играть, но потом появился американский футбол, и я потерял былой интерес к бейсболу. Футбол был круче: игроки носили шлем, бриджи со щитками и подплечники.

Мне нравилась команда «Кливленд Браунз», их форма с коричнево-оранжевыми полосами на белом фоне и полосами, охватывающими бицепсы, их оранжевые шлемы с полосками посередине и номер 32, номер Джимми Брауна, который был лучшим игроком всех времен (тогда он был известен как Джимми Браун, пока еще не Джим). В «Грин Бэй Пэкерз» играл Джим Тейлор, в «Нью-Йорк Джайентс» играли Й. А. Тайтл и Фрэнк Гиффорд. Они были героями. Мой двоюродный дед подарил мне на Рождество фотоальбом Роберта Ригера под названием The Pros («Профессионалы»), и я рассматривал его часами.

При взвешивании для занятий американским футболом по программе для детей маленького роста я не потянул на минимальные двадцать три килограмма. Мой друг положил камни мне в карманы, но это не помогло, поэтому, пока стоял на весах, еще один друг тянул меня вниз за брюки, чтобы я преодолел рубеж. Конечно, когда раздавали спортивную амуницию, моя форма оказалась слишком велика, но я с восторгом надел ее. Тренеру по имени Микки Коллинз, другу моего отца, хватило ума, чтобы не ставить меня в настоящую схватку, потому что там были крепкие парни и меня могли случайно убить. Я играл сэйфти[7] в глубокой защите и молился, чтобы никто из этих ребят не налетел на меня на полном ходу.

Но я любил носить форму! Мне нравилось надевать ее, как это делают профи. Моя экипировка была разложена на кровати, и я был готов отправиться на тренировку после школы или на игры по воскресеньям. У меня были большие подплечники и игровая футболка из джерси с цифрами и буквами, действительно пришитыми, футбольные бриджи со шнуровкой впереди и

крупными щитками на коленях и бедрах, бутсы с шипами Riddell и шлем Riddell с крутой маской. На самом деле подплечники оказались слишком велики, в шлеме буквально тонул, а маска, наверное, весила столько же, сколько я сам. Но я предавался мечтам, воображая себя профессиональным игроком.

Я полюбил этот вид спорта. Каждое воскресенье смотрел матчи НФЛ[8] по телевизору и поглощал футбольные журналы. Был готов часами слоняться вокруг школьного тренировочного поля в качестве добровольного мальчика на побегушках. Мой ник Бегемот, вроде того 300-фунтового (136 кг. — *Примеч. пер.*) нападающего, которого называли Крошка. Это было прозвище моего дяди Боба; он передал его моему отцу, когда тот играл за «Элмайра Саутсайд», и оно последовало за мной в старшую школу Элмайра Фри Академи. Думаю, это мне досталось по наследству; другого парня моего размера, Гарольда Ханрахана, звали Блоха.

В девятом классе я безуспешно попытался попасть в школьную команду. Все игроки были слишком крупными и тяжелыми. Я играл в баскетбол по программе для детей маленького роста, и хотя эти парни были намного быстрее и выше меня, мне удалось пощеголять формой этой команды: ярко-синие атласные шорты с белыми полосками и белая майка с ярко-синей надписью и личным номером 13, спереди и сзади. Дела шли не особо хорошо, но я думал, что это очень круто.

Еще мне смертельно хотелось заполучить пару низких кед от Converse, в то время считавшихся брендом для стильного и серьезного игрока, но они стоили тринадцать долларов, а у меня их не было. Ради заработка я развил лихорадочную активность, разгребая больше листьев, подстригая больше газонов и доставляя больше газет, и, наконец, был готов купить эти кеды. Я пошел в магазин спортивных товаров Lou Paltrowitz, и оказалось, что «конверсы» начинаются с седьмого размера, а у меня был примерно пятый. Я все равно их купил, набил носы салфетками и туалетной бумагой. Благодаря кедам на некоторое время я стал самым крутым парнем в округе, первым в своей компании.

В таком небольшом городке, как Элмайра, все интересы старшеклассников сводились к спортивной жизни. Спортсмены «Элмайра Академи» были крутыми парнями. К ним липли девчонки, они были популярны, и некоторые из них выбились в лидеры. К восьмому классу мне стало ясно, что никогда не буду одним из этих парней. Я до смерти хотел играть, но оставался лишь зрителем.

В подростковом возрасте одним из самых больших сюрпризов стало осознание того, что я реально могу купить себе университетскую куртку из шерсти мелтон, с кожаными

рукавами, трикотажной резинкой на манжетах, кнопками снизу доверху впереди и кожаной окантовкой на карманах. Воплощение подлинного школьного шика. Думал, что могу ходить по улице в этой куртке и люди на самом деле подумают, что я состою в команде. Такие куртки были в дефиците, и мне повезло, что я смог ее раздобыть. Она до сих пор у меня хранится.

Я купил куртку в магазине спортивных товаров Lou Paltrowitz, который принадлежал Лу Пэлу. Это место было наполнено сокровищами. Они продавали Converse, торговали футбольными шлемами Riddell, изготавливали трофеи для школьных команд и предлагали экипировку для любого вида спорта. Однажды я сказал: «Папа, мне бы очень хотелось поработать в этом магазине». Отец поговорил с самим Лу Пэлом, и когда мне исполнилось тринадцать, я устроился на идеальную подработку после занятий в школе.

> Я начал с вытирания пыли на спортивных трофеях. Мне было интересно прочувствовать, что испытываешь, когда выигрываешь приз.

Мне нравилось все, связанное с футбольными шлемами: как ощущаешь их тяжесть в руке, плотную посадку на грудной клетке, когда ждешь сигнала вступить в игру от боковой линии; как они, новые и еще не запятнанные, отражают свет; ощущение твердой поверхности, когда шлепаешь по нему рукой; щелчок подбородочного ремня, когда его продеваешь в люверсы. Лу научил меня устанавливать защитные маски. Шлемы поставляли отдельно от масок, и когда приходило время для сборки, покупатель мог выбрать «клетку» для лайнмена[9] или конструкцию со сдвоенными прутьями для бэкфилда[10]. Я просверливал отверстия и проверял безопасность каждой маски. Время от времени без всякой причины я примерял шлем с маской на себя.

Лу Пэл продавал форму всем местным командам, и я обычно отвозил футболки из джерси в типографию и привозил их обратно в магазин. Мне нравился самый дух этих футболок. Они были яркими, блестящими и новыми, на них красовались крупные цифры и логотипы, и возникало чувство, что стоит надеть такую форму, как вы становились победителем. Я корпел над каталогами, изучая их основательно и с большей страстью, чем все, что читал в школе.

Лу было за пятьдесят. Гвинет Пэлтроу[11] приходится ему племянницей, хотя тогда она еще не родилась. Небольшого роста, лысеющий человек с высоким голосом, Лу сохранил очень хорошую форму. Он был игроком, тренером, членом комиссий,

спонсором, волонтером. По вечерам он судил баскетбольные матчи и игры в бейсбол, а поскольку спортивные товары начали пользоваться спросом, Лу был единственным торговцем в городе в этой нише. Добродушный, хороший человек, он становился очень серьезным, когда вел переговоры. Я слушал, как он торгуется, покупая и продавая товары.

«Да, мне нужно четырнадцать бейсбольных мячей, но я не стану платить тебе по доллару за мяч. Дам тебе семьдесят пять центов!» Никогда прежде не слышал подобного.

Он водил покупателей по магазину и говорил: «Этот баскетбольный мяч стоит десять долларов, но вам отдам его за восемь долларов пятьдесят центов». Он купил его за пять долларов. Это было мое знакомство со 100-процентной торговой наценкой и предложениями скидок. Когда Лу заметил мой интерес к бизнесу, он начал обучать меня продажам. Мой первый наставник. Я думал о нем как о втором отце.

Тем не менее спорт оставался моим главным интересом. Бейсбольная команда «Элмайра Пайониерз» входила в запасной состав Лиги ассоциации спортсменов-любителей для команды «Балтимор Ориоулз» — белая форма с оранжево-черной надписью, как у клуба высшей лиги. Мы с друзьями ездили на игры, проходившие на бейсбольном поле Данн-филд в Саутпорте, Нью-Йорк, а потом крутились возле раздевалки, чтобы взять автограф у игроков. Это был наш первый контакт с настоящими профессионалами, и мы получали огромное удовольствие. Эрл Уивер четыре года был менеджером «Пайониерз» и выиграл чемпионат, а потом стал менеджером Зала славы «Ориоулз». Лу Пинелла сделал три результативных удара, хоумрана[12], в одной игре. Люди, которые остаются в памяти: Микки Магуайр — наш игрок между второй и третьей базами.

В наш город приехала баскетбольная команда «Гарлем Глобтроттерс», и кто-то по знакомству провел нас в раздевалку спортсменов. Эти игроки были просто гигантами! Их атласная форма с красно-бело-голубыми звездами и полосами была одной из самых крутых, которые я когда-либо видел. Медоуларк Лемон и остальные ребята носили одежду, которая выглядела как костюмы фасона «зут»[13], с броскими часами и с неимоверным количеством ювелирных изделий. Меня поразило, какими крутыми были эти ребята. «Крутость» играла огромную роль в моей подростковой жизни.

Самой знаменитой личностью Элмайры был Марк Твен, который проводил там лето на даче свояченицы в 1870-х и 1880-х годах и работал над «Приключениями Тома Сойера», «Жизнью на Миссисипи», «Приключениями Гекльберри Финна» и «Принцем и

нищим». Он похоронен на кладбище Вудлон в Элмайре. Каждый школьник знал об этом. Но нашим героем Элмайры был Эрни Дэвис, первый чернокожий футболист, который выиграл приз Хайсман Трофи[14]. Он посещал мою старшую школу, где был включен в символическую сборную США по двум видам спорта, заслужив прозвище Элмайрский Экспресс. Дэвис снова дважды вошел в состав символической сборной США в Сиракузском университете — под номером 44 — и привел команду университета к победе в национальном чемпионате. Его быстро приобрел клуб «Кливленд Браунз», и все предвещало, что он станет следующим Джимом Брауном. Однако он заболел лейкемией и умер в 1963 году в возрасте двадцати трех лет, так и не сыграв ни одного профессионального матча. В тот год мне исполнилось двенадцать лет. Это событие было главной местной трагедией. До сих пор скорблю об этом.

> Во время работы у Лу Пэла я совершил одну из самых серьезных ошибок моей жизни.

Однажды утром прибыли коробки с кожаными бейсбольными мячами марки Rawlings с выпуклой отстрочкой красными нитками. Когда я открыл упаковку, повеяло запахом свежей кожи. Каждый мяч был завернут в папиросную бумагу. Их вид немного напоминал конфеты. И я решил, что мне нужен такой мяч. Я подумал: «У него тонны бейсбольных мячей, он никогда не заметит отсутствие одного». И принес его домой. Просто потому что захотел иметь такой мяч.

Но, конечно, Лу Пэл знал свои запасы. Он, наверное, увидел пустую коробку, оставленную мной среди десятков других в поступившей партии. В тот вечер он пришел к моему отцу и сказал: «Слушай, я знаю, что твой сын Томми взял бейсбольный мяч. Когда они поступили, все мячи были на месте. А сегодня увидел, что одного не хватает. Только он был на складе. Думаешь, он мог взять мяч?»

Несмотря на мои уловки не попадаться отцу на глаза, он зажал меня в угол в моей спальне: «Ты взял мяч?»

Я был унижен. «Да», — ответил я отцу. Я был зол на себя, испытывал глубокий стыд.

Лу Пэл подошел к моей двери. Я вернул ему мяч и сказал: «Я сожалею, г-н Пэлтровиц. Знаю, вам придется меня уволить».

Тем не менее он не уволил меня. Не знаю почему. Может быть, он дал мне второй шанс. Став взрослым, я так и не понял, в чем была его идея. Но не мог простить себя. Чувствовал себя настолько смущенным и униженным на работе в следующие дни и недели, что начал подыскивать другую работу. Лу Пэл не

пролил свет на мой позор; я сделал это сам. И буду сожалеть об этом всегда.

Я услышал, что ребята на заправочной станции Гесса в городе зарабатывают по одному доллару двадцать пять центов в час. Лу Пэл платил семьдесят пять центов. Я обратился на АЗС и получил работу.

Газ-жокеи, или заправщики, работали как одна команда. Когда подъезжал автомобиль, мы соперничали за то, кто будет его заправлять. Добравшись до окна, обычно спрашиваешь: «Сколько?» — и получаешь ответ: «Полный бак». Мы должны были спросить: «Как насчет проверки уровня?» — и не хочет ли водитель заправиться маслом, но большинство ребят или забывали, или не давали себе труда узнать. Чтобы стимулировать продажи, Корки проводил конкурсы; существовал бонус для мальчика, который принес больше всех денег. Я стал напористым. Чистил лобовые стекла, а затем спрашивал: «Проверить уровень масла?» В восьми случаях из десяти он был низким, и я продавал масло. И выиграл эту награду.

Мне понравились дружеские отношения, нравилось делать клиентов счастливыми, и самой лучшей частью работы была униформа, которую мы все носили: белые брюки, белая рубашка и зелено-белая вышитая эмблема Гесса, расположенная на уровне сердца. Классика на все времена. Но сама работа была утомительной. Я возвращался домой за полночь и шел в душ, чтобы смыть с волос запах газа. Мое лицо было черным от сажи, а в суровые зимы на севере штата Нью-Йорк мои руки трескались и кровоточили. Я должен был успевать делать домашнее задание, пока мы простаивали в ожидании клиентов, но учиться таким образом невозможно. А потом мне приходилось рано вставать и идти в школу. Мне очень нравились мои друзья, но я страстно ненавидел занятия. Не мог дождаться начала самостоятельной жизни. Знал, что мне нужно получить среднее образование, но не был уверен, что получу аттестат. И не знал, чем займусь потом.

> С того времени, как стал работать у Лу, я начал копить на автомобиль. Когда мне исполнится шестнадцать, я намеревался получить водительские права и быть свободным.

Семья моего друга Бакки Кэмпбелла торговала подержанными автомобилями, и они подобрали для меня хорошую машину, белый «Олдсмобайл» 1960 года. На самом деле я хотел «Фольксваген Жук», но не мог себе этого позволить. «Олдс» стоил сто пятьдесят долларов, поэтому в качестве первоначального взноса я дал им сотню долларов, заработанную

на доставке газет, разовых поручениях, стрижке газонов, плюс сбережения, оставшиеся после работы у Лу Пэла. Я выплачивал по десять долларов в неделю в течение следующих пяти недель, пока машина не стала моей.

В один прекрасный день я ехал на работу в моей большой калоше «Олдс», когда увидел битый «Фольксваген» на стоянке возле транспортной компании. Остановился, постучал в дверь офиса и спросил:

— Чей это «Фольксваген»?

— Мой, — ответил парень. — А что?

— Вы не собираетесь его продавать?

— Нет, — сказал он. — На чем же я буду ездить?

— А вы не хотите его обменять?

— На что?

Я указал на улицу. «Это мой „Олдсмобайл“».

Он не поверил мне. «Вы имеете в виду, что хотите обменять то на это?»

— Да.

У парня возникли подозрения. «Ну, не знаю, — сказал он. — Что не так с вашим „Олдсмобайлом“?»

«Ничего! — ответил я. Это был мой первый автомобиль. Я обычно полировал его и наводил глянец, чтобы разъезжать в стильном авто. — Машина в идеальном состоянии, оригинальный пробег». Мой «Олдс» был в первозданном виде, а его черный «Фольксваген» 1959 года был слегка потрепан, но я действительно хотел иметь одного из этих «Жуков». И уговорил его обменяться прямо сразу.

Когда я вкатил «Фольксваген» на подъездную дорожку, мой отец вышел из себя: «Ты зачем!..»

Наши соседи Чезари поняли, в чем дело. У них всегда были крутые тачки. Люси Чезари доверительно сказала: «Придай ему лоска, слегка отшлифуй песочком по кругу, и он будет великолепен!»

— Папа, — сказал я отцу, — я намерен покрасить его и собираюсь очистить его сверху донизу!

Я вручную полностью отшлифовал машину песком. Сэкономил деньги и покрасил корпус в армейский серо-зеленый цвет. Отполировал замшей все хромовые детали, почистил двигатель, разобрал его, собрал и поставил на место, как мой отец поступал с часами. У меня появился самый крутой «Фольксваген» в округе. Только тогда, думаю, мой отец меня понял.

Прошло несколько лет, и соседи начали покупать спортивные автомобили. Я запал на двухместные кабриолеты с деревянным

рулем и кожаной обивкой салона. Шум, который они производили, двойной звук при переключении передач были упоительны. Мечтал выбраться на шоссе и ехать в лучах солнца с опущенным верхом. От спортивной амуниции я переключился на спортивные автомобили.

Прежде чем узнал о существовании «Синей книги»[15] с ценами на автомобили, я влезал в каждую подержанную машину в районе, спрашивая: «Сколько стоит эта? Сколько стоит та?» Моей первой любовью были американские автомобили. «Мустанг». «Тандерберд». Я смотрел, как катят по дороге «Корветы», и думал: «До смерти хочу один из них». Баки Кэмпбелл водил темно-синий «Понтиак Бонневиль» с механической коробкой передач. Мы ходили кататься с ребятами, и Баки отпускал сцепление, оставляя на асфальте узор покрышек. Какой кайф!

У Фли Ханрахана, который работал со мной на станции Гесса, был кабриолет «Шевроле Корвейр», «машина смерти», описанная Ральфом Нейдером в книге «Опасен на любой скорости»[16]. Бордовый автомобиль, с черным салоном и белым верхом. Фли испытывал финансовые проблемы и нуждался в деньгах, поэтому я предложил: «Почему бы тебе не поменять машину на мой „Фольксваген“, и я добавлю сотню баксов?» Так у меня оказался «Корвейр». Четыре скорости, вращающиеся инерционные колпаки. Я думал о нем, и вождение доставляло мне кайф.

Позднее я был одержим английскими двухместными родстерами со складным верхом: MG, «Триумф», «Ягуар». Еще мне нравились «Остин-Хили 3000» и MGA. Наши друзья, семья Бенедиктов, привезли «Мерседес» из Германии, на дорогах стали появляться «БМВ» и «Вольво». Я был фанатом автомобилей — их облика, звуков, скорости.

Но в основном я хотел машину, чтобы уехать куда-нибудь подальше. Мой дом вызывал во мне клаустрофобию — слишком много детей, слишком много шума, слишком много хаоса, слишком много моего отца, возвращавшегося с работы злым. Чувствовал: будь у меня машина, был бы свободен.

Мой папа очень хорошо одевался. Он носил твидовые пиджаки, оксфордские рубашки на пуговицах от Hathaway, галстуки от Rooster, обувь Alden, костюмы от Schaffner&Marx или Hickey Freeman и всегда надевал тренчкот London Fog и шляпу от Dobbs. При выборе одежды отчасти я неизменно ориентировался на отца, хотя и не хотел выглядеть настолько же формальным, или «старым». В моем школьном гардеробе была синяя оксфордская рубашка на пуговицах, пара «ливайсов», пара хлопчатобумажных брюк чинос, один-два шерстяных пуловера

с V-образным вырезом, куртка «харрингтон» от Baracuta, пара «конверсов», может быть, хлопчатобумажная водолазка и рубашка-поло от Lacoste.

Как я сказал, в Элмайре в моде был стиль «преппи». Я смотрел на хорошо одетых старшеклассников и удивлялся, как они могли себе позволить регулярно обзаводиться новой одеждой. В моей школе было полно рубашек Gant, мягких туфель «лоферов» от Bass Weejun и ремней Coach. (Всегда абсолютно осознанно относился к брендам. Мне не нужны были нефирменные джинсы; я хотел Levi's. Не нужны были туфли Thom McAn, хотелось иметь Weejuns. Я воспринимал только фирменные вещи, полагая, что бренды предполагают лучшие товары.)

В моей старшей школе училось несколько очень красивых девушек, и часть их красоты была связана с одеждой, которую они носили. Я начал присматриваться к одежде еще раньше. В седьмом классе моей подругой была шестиклассница Пэм Юнис (ее двоюродный брат, мой великий друг Джон Юнис, любит щеголять в модных вещицах до сих пор). Мы обычно ходили к ней домой, слушали вокальный квартет Four Tops и целовались. Пэм носила то, что носили все в школе, — шотландские свитера с со скромной отделкой репсовой лентой от John Mayer of Norwich, блузки Ladybug с воротниками в стиле Питера Пэна, джемперы. Для меня в те дни это казалось сексуальным. К тому же от нее прекрасно пахло — она пользовалась мужским одеколоном English Leather, а я остро реагировал на запахи. Пэм Петерсон, Пам Бичер, Сюзи Петерсон, Джанет Мерфи, Барб Шотт, Гейл Швайцер — их было много; симпатичные девушки в привлекательных нарядах. Не уверен, что мои друзья воспринимали одежду под тем же углом зрения, что и я благодаря общению со своими пятью сестрами. Другие ребята обращали внимание на лица и фигуры, но сомневаюсь, что одежда фиксировалась их радаром.

Как и большинство ребят, которые хоть что-то соображали, в 1964 году я посмотрел передачу о «Битлз» в телевизионном «Шоу Эда Салливана»[17]. Я полюбил эту музыку и думал, как здорово, что они немного дерзкие и носят пышные прически. Купил сингл Love Me Do с песней P.S. I Love You на обороте, записанные на пластинку в сорок пять оборотов. У меня в комнате был транзисторный радиоприемник, и я слушал все, что было на AM радио, — передачи Джерри Льюиса, группы Pacemakers, Herman's Hermits. Когда я учился в старшей школе, брат моего друга вернулся из Калифорнии с записями групп Doors и Cream, и меня зацепило. Мне понравилась эта музыка и то, как выглядели музыканты.

И тогда крутые парни в моей школе начали немного отращивать волосы. Мой друг Ларри Стимерман, носивший ботинки Beatle boots, отрастил усы и бакенбарды, а я еще даже не брился! Мне хотелось быть похожим на них, но я вырос с мыслью стать спортсменом, как хотел мой папа, а парни-спортсмены в школе носили короткие, аккуратные стрижки в стиле военных моряков. Долгое время я коротко стригся и имел аккуратную прическу.

Когда я перешел в первый класс старшей школы, в 1968–1969 годах, начиналась революция в моде и музыке, и мне действительно хотелось стать частью этого преобразования. Проблема заключалась в том, что мне исполнилось семнадцать лет, а выглядел я на двенадцать. Ужасно хотелось, чтобы у меня появились растительность на лице, низкий голос и волосы на ногах. Эльмайрский колледж для девочек, целиком женская школа, находился в нашем районе, и когда ребята отправлялись в бары колледжа, где тусовались студентки, я вынужден был стоять на тротуаре. Мои друзья встречались с девушками из колледжа, а я нет! Но наконец мы нашли одно заведение, бар Билла, где не заботились о том, кого впускают. Оказавшись внутри, я оценил грохот музыки и обилие классных девушек. Мы соврали про свой возраст и сказали, что учимся в Корнеллском университете. Никто из нас не признался, что мы старшеклассники и живем с родителями.

Когда я сказал отцу, что хочу отрастить волосы (на самом деле просто не стриг их пару месяцев), он не пожелал даже слышать об этом. А когда заявил ему, что не верю во Вьетнамскую войну, он пришел в ярость. Мой отец считал, что всех, кто протестует против войны во Вьетнаме, нужно отправить в тюрьму. Он сделал все от него зависящее, чтобы помешать мне выглядеть как хиппи, но это не сработало. Я почувствовал себя бунтарем. И не соглашался с чем бы то ни было, во что верил отец.

Летом 1969 года, в лето Вудстокской ярмарки музыки и искусств[18], группа моих друзей в поисках работы ездила на полуостров Кейп-Код. Я подумал: «Вот что мне нужно!» Бросил работу на станции Гесса и отправился с ними. Мне наконец-то стукнуло восемнадцать, у меня есть собственная машина, и ничто не держит меня в Элмайре. Я выбрался оттуда!

Когда мы въехали в Хианнис, первое, что я заметил, — это довольно глупый вид у всех этих препстеров[19] Новой Англии в брюках чинос и рубашках из мадрасской ткани. По тем же тротуарам разгуливала целая «коллекция» типов вроде хиппи и рокеров, которым, по-видимому, жилось куда интереснее. Мне захотелось стать частью этой крутой толпы. Я критически

осмотрел себя. Требовалось внести некоторые изменения.

На следующее утро, надев свою оксфордскую рубашку, «ливайсы» и «конверсы», я отправился искать работу. Начав сверху Мейн-стрит, я заходил в каждое коммерческое предприятие на правой стороне улицы. Нет. Не-а. Ничего прямо сейчас. Я дошел до конца улицы, перешел ее и проделал путь вверх по другой стороне. Нет. Не-а. Ничего прямо сейчас. На полпути я заглянул в магазин Sunflower.

Черный свет, плакаты, лавовые лампы, причудливые украшения в стиле фанк[20], песня группы Steppenwolf, гремевшая из аппаратуры Hi-Fi. Это место пропитано ароматом благовоний и запахом свеч — квинтэссенция клевой атмосферы магазина подарков. Мне здесь очень понравилось. Магазин Sunflower воплощал все то, чего не было в Элмайре, все, к чему я стремился, и все это — в одном торговом зале. Я спросил, есть ли работа. «Вы когда-нибудь работали в магазине?» — спросил Кен Хелленбург, владелец. Я рассказал ему о Лу Пэле. «Ладно, приходи сегодня вечером. В семь часов».

Я работал с семи до полуночи. Хианнис был крупным туристическим городом, и люди текли сюда рекой, заходя и выходя из магазина Sunflower, словно это был клуб. Несмотря на то что не знал ассортимента товаров, я обслуживал посетителей, продавал им то, что они хотели, указывал им на товары, заводил разговоры, прекрасно проводил время. Никогда не чурался взять в руки метлу или сделать все, что требовалось, и после первой ночи мне дали больше рабочих часов. К концу недели мы с Ларри Стимерманом были назначены ответственными за эту точку.

Ребята из Элмайры — ввосьмером! — втиснулись в арендованный нами чердак в небольшом доме на Оушен-стрит. Тусовка началась, как только мы оказались там, и продолжалась все лето. Мы пили пиво, курили травку, принимали ЛСД[21]. Я ни разу не помышлял о возвращении домой. Однажды принял психоделик мескалин[22], и это было восхитительно. После этого принял «кислоту», ЛСД, и это было страшно. Очень страшно. Так страшно, что стал очень осторожно относиться к тому, какие интоксиканты глотаю. Я курил травку, постепенно превращаясь в параноика, и мне не нравилось, что теряю контроль над собой. Я слишком фанатично относился к работе, чтобы возиться с чем-то подобным, что доставляло мне такие неудобства.

Но я любил все остальное в культуре 1960-х! Я купил проигрыватель и начал всерьез собирать коллекцию пластинок. На чердаке мы запускали «Роллинг Стоунз», Джими Хендрикса[23], Doors, Steppenwolf до самого утра — громко! Увлекала не только сама музыка; я думал, что Джим

Моррисон[24], Мик Джаггер[25] и Хендрикс выглядят очень круто. От них исходило чувство опасности, которое мне казалось волнующим.

Я забросил в угол свою одежду в стиле преппи и купил свои первые джинсы-колокола и толстый ремень к ним. Обзавелся обтягивающей рубашкой с длинными уголками воротника. И купил сандалии. Никогда не увлекался украшениями, хотя другие ребята носили бисерные бусы и браслеты, но нашел кожаную куртку с летящей бахромой и носил ее днем и ночью.

Мы почти не спали, а поутру я шел в магазин Sunflower. Наш босс давал мне и Ларри вместе с кофе «black beauty», легендарный амфетамин, и мы получали энергетический заряд на весь день. Бежать в магазин было удовольствием, и когда мои друзья и девушки, встречаясь по пути, говорили: «Сейчас проходит этот фестиваль в Вудстоке. Хотите пойти?» — я отвечал: «Нет, слишком привязан к своей работе».

Это были революционные времена, и я чувствовал, что если оставаться в стороне, то и жить не стоит! Я оставил дом своих родителей. И здесь не было моего отца, который наставлял бы меня. Я отрастил волосы такой длины, какой хотел. И был свободен!

Глава третья
People's place
Время моей жизни

Того Томми, который уехал из Элмайры в Хианнис, больше не было. Когда в конце лета вернулся домой, на мне была одежда хиппи, волосы отросли почти до плеч, глаза слегка подернулись пеленой. Мне исполнилось восемнадцать, и я, по сути, ушел из дома. Мой отец ничего не мог поделать, чтобы изменить меня.

В выпускном классе я записался на самые простые учебные курсы. Учителя не хотели снова скрывать от меня правду — они были настолько снисходительны, насколько могли, не отказываясь вконец от роли педагогов. Я просто пытался дотянуть до конца года.

> Мысль о колледже приводила меня в состояние ступора.

Образование — признак успешного человека, а мои родители хотели, чтобы я добился успеха, но они не могли оплачивать мою учебу, и мне не приходилось рассчитывать на стипендию. Как бы я мог платить за обучение? И если поступлю, смогу ли удержаться? Меня ожидало иное будущее.

Однако моя решимость окончить старшую школу вовсе не мешала мне время от времени прогуливать занятия. В один из октябрьских дней мы с Ларри отправились в Итаку, расположенную в сорока пяти минутах езды по шоссе 13. Итака — университетский город, со своими космополитическими ресторанами и деловой частью. Влияние хиппи здесь ощущалось значительно сильнее, чем в Элмайре. После лета, проведенного в Хианнисе, мы с Ларри безошибочно узнавали классный магазин, стоило нам его заметить, а прямо перед нами на одном пространстве находились магазин кожаных изделий (The Beginning), хэдшоп, или кальянный магазин, и бутик одежды. Даже в Хианнисе не было хэдшопа! Сигаретная бумага, благовония — у студентов в Итаке был хороший выбор! Мы зашли в бутик и поразились разнообразию джинсов-колоколов. Я купил одну пару летом и считал их сокровищем; таковыми они и были. Здесь же представлены десятки моделей.

Мы с Ларри уставились на джинсы.

— Там, откуда мы приехали, нет ничего подобного, — сказал я.

— А откуда вы? — спросил менеджер за прилавком.

— Из Элмайры. Это пустырь. Нет ничего, что можно носить, — ответил Ларри. — Почему вы не открываете магазин в Элмайре? Такого магазина, как этот, там нет.

Менеджер не собирался расширяться. Он осмотрел нас и сказал: «Ребята, вы должны открыть его».

Да, верно.

Джонатан Аллен был нашим третьим «мушкетером из Элмайры». Я был Гиппопотамом, Ларри — Шпинделем, а Джон, поскольку всегда отмалчивался, получил прозвище Болтун. На следующий день, когда мы гуляли после школы, Ларри сказал:

— Ребята, почему бы нам не открыть магазин?

Это было в духе персонажей Микки Руни[26].

— Давайте устроим это шоу!

У меня не было такой уверенности.

— Как мы это сделаем? — спросил я.

Ларри работал в обувном магазине своего отца, The Bootery, в торговом центре.

— Думаю, там есть подвал, который мы могли бы взять в аренду, — сказал он.

— По-твоему, сколько это будет стоить?

— Не знаю. Давайте спросим у хозяина.

Помещение было просторное. Четыреста шестьдесят пять квадратных метров. Низкий потолок. Оно находилось под землей, и попасть туда можно только со стоянки в задней части торгового

центра. Там было темно, и, вероятно, не подметали и не красили стены лет десять. Хозяин, г-н Эдельман, предложил нам очень хорошую сделку: пятьдесят долларов в месяц, с нулевой безопасностью. В 1969 году, на День Благодарения, мы его сняли.

Мы начали красить помещение в черный цвет, но четыреста шестьдесят пять квадратных метров — это слишком большая поверхность для покраски, поэтому мы повесили на проволоку джутовые мешки и отделили часть торговой площади, включая место для примерки. Мы еще не закончили работу, когда пришло время отправиться домой на обед в честь Дня Благодарения.

Я пришел, весь перепачканный краской. У нас гостили тетя Энни и дядя Билл, и я знал, что меня обсуждали. Тетя Энни — идеальная маленькая ирландская католичка, причесанная волосок к волоску, с безупречно ухоженными ногтями и макияжем, и в чулках. Наша собственная образцовая мамочка Джун Кливер. Я любил и уважал тетю Энни и вовсе не хотел предстать перед ней с грязью под ногтями, но выглядел я именно так — длинноволосый парень с перепачканными черной краской лицом, руками и ушами. Они, должно быть, подумали: «Что стряслось с нашим милым племянником Томми?»

— Я открываю магазин! — сообщил я семье.

— Какой? — спросила моя мать.

— Типа хэдшопа, — ответил я ей.

— Что такое хэдшоп?

— Там продают благовония, свечи и одежду хиппи, — подхватила одна из моих сестер.

— О, как мило, Томми! — произнесла моя мама.

— Ты не можешь начать свой бизнес без каких-либо знаний о розничной торговле, — сказал мой отец. — У тебя ничего не получится.

Не «какая замечательная идея, думаю, ты поступаешь разумно». Не «считаю, это здорово, что ты работаешь и пытаешься заработать». Мое заявление не слишком обрадовало отца. Он хотел, чтобы я поступил в колледж и получил степень, и не желал слушать про магазин, который я собрался открыть. Даже если бы я сказал ему, что намереваюсь попасть в космическую капсулу и отправиться на Луну с Нилом Армстронгом, то и тогда он посмотрел бы на меня холодно и произнес: «Ты такой неудачник». После стольких лет его презрения я предполагал подобную реакцию и был подготовлен к ней, но это не ослабило укола обиды. Теперь я это понимаю вроде бы. Но тогда мне действительно нужно было его одобрение.

После обеда мы с Ларри и Джоном снова собрались в магазине и закончили покраску. Потом пошли в кофейню, чтобы

выработать стратегию бизнеса. Мы собирались открыться через неделю, первого декабря, но прежде нам надо было раздобыть товары для продажи.

Мы позвонили нашему боссу в магазине Sunflower и на следующий день отправились на Кейп-Код, чтобы приобрести кое-что из его остатков бижутерии. На обратном пути заехали в Итаку и купили двадцать пар джинсов-колоколов. Мы подготовились. Магазин открылся в субботу. Про нас уже говорили, как о парнях, которые изменились после возвращения из Кейп-Кода. Когда мы сказали своим друзьям, что открываем магазин, они все зашли посмотреть, что из этого вышло.

Мы назвали свой магазин People's Place — «Место для людей».

Джон Аллен молча сидел у двери, с коробкой из-под сигар для сбора денежной выручки — это было задолго до того, как у кого-либо из моих знакомых появилась кредитная карта, — и все товары были проданы. Каждый отдельный предмет. Нашим друзьям очень понравилось! Мы отчаянно нуждались в пополнении запасов. Теперь у нас имелось двести долларов. Где нам раздобыть джинсы-колокола?

В Нью-Йорке!

Спустя два дня мы с Ларри сели в его автомобиль и совершили поездку, занявшую четыре с половиной часа.

У меня с Нью-Йорком связана одна история. Когда мне было пятнадцать, мы с группой ребят арендовали на выходные автобус транспортной компании «Грейхаунд». Наши родители отправляли нас в поездку пугающими фразами: «Будьте осторожны! Там похищают детей! Там есть убийцы!»

Улицы кипели энергией, исходившей от движущегося транспорта, пешеходов, магазинов. Вы могли чувствовать запах хот-догов и квашеной капусты на тележках разносчиков, а также запах гари от подземки, который распространялся через вентиляционные решетки на тротуаре. Мы прошли пешком до Таймс-сквер и увидели на улице сутенеров, рекламные плакаты варьете со стриптизом, названия бурлескных фильмов на неоновой рекламе с бегущей строкой. Никогда прежде не испытывал ничего подобного! Я старался сохранять невозмутимость, но был по-настоящему напуган.

Мы оказались в квартале Гринвич-Виллидж, или «Деревне», на Бликер-стрит. И увидели битников — ребят в беретах, сидевших на тротуаре, которые играли на барабанах бонго. Не знаю, что они там курили, но пахло как-то странно. Мы сидели в открытых кафе и были в восторге от происходящего.

Через год мы снова посетили этот город. Мать моего друга

Ларри родом из Бруклина, так что его семья регулярно ездила туда и обратно, и его старшая сестра Линн подсказала нам, куда нужно зайти. В нашем понимании она была суперпродвинутой, и она взяла нас под свое крыло, даже позволила нам спать на ее диване.

Старший брат Джона Шинглера, искушенный Роб, жил на Манхэттене, на пересечении Второй авеню и 84-й улицы, и нам хотелось потусоваться с ним, потому что он олицетворял собой то, что может случиться с нами, если когда-нибудь выберемся из Элмайры. В то время как Джон отращивал козлиную бородку, а Ларри носил очки в проволочной оправе и бакенбарды в стиле Джона Леннона, у меня все еще сохранялись детские черты лица.

— Роб, пойдем потусим, — сказал его младший брат.

Роб посмотрел на меня.

— Нет, я на самом деле…

Он не хотел оказаться в обществе опрятного мальчика-коротышки, на вид совсем подростка. Я мог ослабить их крутизну.

Так что мы направились в Деревню без него. В клубе на Бликер-Стрит играла рок-группа Velvet Underground. Мы купили билеты и сели за круглый стол, ожидая начала представления. Раньше я не был на шоу. Посмотрев меню, обнаружил, что кока-кола стоила полтора доллара за стакан. Там, откуда я приехал, кола стоит четверть этой суммы. Когда подошел официант, я отказался.

— Нет, — сказал он мне, — у вас должен быть напиток.

Я тянул эту колу всю ночь.

Когда открыли бордовый бархатный занавес, осветили сцену и выступление началось, меня охватил озноб. Музыканты стояли спиной к аудитории, и с первыми аккордами музыки они все развернулись в унисон. Итак, это был рок-н-ролл — «качайся и крутись»! Какая сила! Музыка лилась громко, возбуждающе, безостановочно. Раньше я слушал музыку по радио, и у меня были любимые записи, но никто не рассказал мне о разнице между звучанием на виниле и живым исполнением, когда профессиональная группа играет в трех метрах от тебя. Мой мир буквально пошатнулся!

Не хотелось покидать Бликер-Стрит. Никогда. Хотелось тусоваться и нежиться в энергии, стать частью этой атмосферы. У меня пропал всякий интерес возвращаться в Элмайру. И все же мне пришлось вернуться, чтобы окончить старшую школу.

И вот мы снова оказались в этом городе. Прошел всего год, но я уже не был прежним ребенком. Мы направились прямо к площади Святого Марка в Ист-Виллидж, одному из центров

покупки товаров контркультуры в Нью-Йорке.

Для меня площадь Святого Марка на пересечении Второй и Третьей авеню была центром Вселенной. Концертный зал рок-музыки «Филмор-Ист» находился в двух кварталах. Именно там Джими Хендрикс, Grateful Dead, The Byrds, The Who, Steppenwolf, Jethro Tull — группы, которые мы почитали, но могли лишь мечтать увидеть вживую — выступали каждую ночь. Улицу заполонили люди, похожие на музыкантов. Битников больше не было, в Нью-Йорке царили хиппи. С чего бы начать? Кузен Ларри, Сэм Уорцел, владевший магазином детской одежды в Нижнем Ист-Сайде, был в курсе дела и предложил зайти в магазин под названием Limbo («Чистилище». — *Прим. пер.*).

Мы поднялись по металлической лестнице дома 4 на площади Святого Марка и вошли в длинную, широкую комнату на парадном втором этаже кирпичного дома, которым в 1830-х годах владел сын Александра Гамильтона, одного из отцов-основателей США. Здесь стоял запах старой одежды, благовоний и мускуса. Из колонки доносился психоделический рок. За прилавком оказался один из владельцев магазина, мужчина лет пятидесяти по имени Фред Биллингсли. Зазвонил телефон, и он ответил резким голосом: «Чистилище!» Люди нашего возраста выстроились в очередь у кассы. Марти Фридман, джентльмен с более мягким голосом и совладелец магазина, стоял на противоположной стороне помещения, позади старомодных, с деревянной отделкой, стеклянных витрин с рубашками и блузками всех моделей и цветов. Сложенные брюки лежали на полках, а черные кожаные полупальто, мотоциклетные куртки, замшевые жилеты с бахромой, фиолетовые сапоги из змеиной кожи и изумрудно-зеленые бархатные жакеты теснились на круглых стойках в задней части комнаты. Там действительно приходилось лавировать. Красочные футболки на вешалках гирляндой свисали с потолка. Там были шарфы, и рваные джинсы, и модные вещицы хиппи в самых безумных проявлениях. Парни и девушки примеряли все это, обсуждая друг с другом, как это смотрится, и принимая важные решения. Там была одна сотрудница, девушка, похожая на цыганку, по имени Ангел, с большими серьгами и банданой на волосах. На ней вся эта одежда выглядела идеально; наверное, это самая прикольная личность, какую я видел в своей жизни.

Я был на небесах. Мы спросили, нет ли каких-либо запасов, которые можно купить.

— Джинсы-колокола. Знаете, их много.

Limbo закупал от двухсот до трехсот пар джинсов каждый месяц у ковбоев на западном и юго-западном родео, которые

потом они украшали вышивкой и кожаными заплатами и продавали втридорога. Однако из-за размера одежды они обычно не могли продать восемьдесят процентов товаров.

— Конечно, — сказали они нам. — Вы можете купить шесть сотен пар, по два бакса за штуку.

У нас не было таких денег. Двести долларов — однодневная выручка от продажи свеч, ладана, бижутерии и двадцати пар джинсов — это все, чем мы располагали. Мы срочно позвонили Сэмми, кузену Ларри, который одолжил нам еще двести долларов. Разукрашенные западные джинсы были вне нашего ценового диапазона, но мы купили брюки-клеш из вельвета, твила, шерсти и хлопка, в полоску, в клетку и с узором тартан[27]. Реальный ассортимент. Мы постарались охватить весь диапазон размеров, начиная от 26-го и до 36-го размера. Забили восемьдесят пар штанов по пять долларов за штуку в заднюю часть автомобиля и умчались обратно на север штата, чтобы продать их по одиннадцать долларов. Лу Пэл гордился бы мной.

Мы снова открыли магазин в понедельник в 15.30, сразу после школы. К среде все было распродано. Мы прыгнули в машину в четыре пополудни и помчались обратно в Нью-Йорк. На этот раз мы хотели забрать все, что удастся раздобыть.

Магазин Limbo был тем местом, где покупали одежду Дэвид Боуи[28], Джими Хендрикс, Лу Рид[29] и все звезды. Через пару недель мы тоже стали здесь постоянными покупателями. Марти, один из владельцев, обыкновенно стоял за прилавком и очень глубоким, серьезным тоном говорил:

— Как дела, мальчики?

А мы обычно спрашивали:

— Послушай, Марти, у тебя есть лишний товар?

Он вставал на стремянку и начинал вытаскивать вещи и бросать их вниз на прилавок; некоторые были подержанные, но в основном новые: мужская и женская одежда, полосатые брюки-клеш от таких производителей, как Landlubber и Viceroy, прикольные жилеты и рубашки крутых брендов, например, Gentleman John и Michael Milea. В Limbo мы узнали множество названий торговых марок. Мы немного поторговались. Ларри обычно просил снизить цену, а я иногда говорил:

— Не торгуйся с ними, бери это!

Я использовал слово *hondel*, которому научился у Ларри, это на идиш означает «агрессивно торговаться». Мы оплачивали товар, запихивали его в машину и уезжали.

Мы мало смыслили в этом деле, но знали, что хотим заниматься этим. Прогуливаясь по площади Святого Марка, набрели на магазин Whatnot и попросили у них излишки запасов

атрибутики хиппи. Мы шли по Второй авеню и закупались в магазине Naked Grape, который находился через дорогу от концертного зала «Филмор», где, как мы слышали, делали покупки участники групп Led Zeppelin и Jefferson Airplane. Мы обнаружили швейную фабрику Лео Броуди в Нижнем Манхэттене на Брум-стрит и Вустер-стрит в те времена, когда Сохо был еще безлюдным местом. Лео снабжал многие специализированные магазины, торговавшие излишками военного обмундирования, но, помимо этого, у него имелся собственный бренд под названием UFO.

Он производил джинсы, комбинезоны overalls и комбинезоны jumpsuits[30], и у него была линейка ажурных жилетов и другие классные вещи, которые мы скупали. Мы нашли еще один старый склад, полный ароматических свечей и благовоний. По мере того как наш бюджет увеличивался, расширялся и круг наших поставщиков, и наши запасы. Со временем мы стали более избирательными. Мне очень понравился процесс работы с каталогами, «курирование коллекции».

> Каждую неделю мы обновляли свой ассортимент, а запасы продавали. Это была Элмайра, штат Нью-Йорк, 1969 год. Мы ввозили атрибуты контркультуры, и всем захотелось приобщиться к ней.

Мы решили запустить самый крутой магазин в городе. Поскольку входом в торговое помещение служила задняя дверь парковки, мы установили сзади небольшую витрину, чтобы люди знали о нашем магазине. Покупатели спускались по лестнице и попадали в совершенно другой мир. С потолка свисали лампочки без плафона, на стенах были плакаты, светящиеся на фоне черного цвета стен. У нас постоянно курились благовония. Много лет назад это здание принадлежало Montgomery Ward, в ту пору крупнейшей розничной сети в стране, и в помещении сохранились натуральные деревянные полы и длинные столы. Мы раскладывали джинсы на столах. Когда запасы увеличились, мы оборудовали шкафчики вдоль стен и выкладывали одежду в сложенном виде. Мы раздобыли проволочные вешалки из химчистки. Купили коричневые бумажные пакеты и предложили Джуди Хэнсон, студентке элмайрского колледжа, на каждом пакете делать надпись PEOPLE’S PLACE. Джуди была прекрасна, с волосами до пояса. К тому же имела красивый почерк. Ларри был без ума от нее. Флюиды своего очарования она усиливала тем, что сидела в магазине в позе лотоса, носила жилет с бахромой и рисовала PEOPLE’S PLACE на всем, включая мой портативный проигрыватель. Джуди продержалась у нас около года, а потом

куда-то исчезла.

Однажды девушка, которую мы раньше не видели, пришла и сказала: «Хочу показать вам свои работы». В ее портфолио представлена серия иллюстраций к «Алисе в стране чудес». Она была очень талантлива! Коридорчик, ведущий вниз по лестнице, был довольно темным, как туннель, поэтому мы разместили на стенах ее рисунки Алисы, Чеширского Кота, Гусеницы, которая курит кальян, и других персонажей, дополненные люминесцентной подсветкой Day-Glo. Добро пожаловать в People's Place! Я купил проигрыватель Pioneer и несколько колонок, чтобы ребята, находясь у нас, в отличие от любого другого места в городе, могли послушать «Битлз», «Роллинг Стоунз», The Who, Ten Years After, Cream, Blind Faith. В те дни, когда у нас имелся запас клешей, мы подвешивали их, как гирлянду, к потолку.

Держать магазин, как оказалось, замечательный способ заводить знакомства с женщинами. Моей самой близкой подругой на тот момент была Кэти Уилсон, которую я встретил на Мейн-стрит в Хианнисе 5 июля 1969 года возле кафе-мороженого Friendly's. Я остановился и посмотрел на нее, а она взглянула на меня, словно мы давно знали друг друга, как если бы учились в одной школе или она дружила с моими сестрами. Она была очень-очень-очень опрятной и очень-очень-очень милой. На следующий день мы зашли в Friendly's и взяли кофе Fribbles — так у них называют молочные коктейли. Она приехала в Хианнис на лето, как и я. И была очень нежной, невинной, настоящей американкой, с длинными светлыми волосами, красивой улыбкой и поразительно прекрасными чертами лица. Я сходил с ней в кино для автомобилистов под открытым небом и на рок-концерт. Вскоре по-настоящему влюбился в Кэти. Она была девушкой моей мечты. Кэти Уилсон очень понравилась моему папе.

Осенью того же года я побывал у нее дома в Фейетвилле, штат Нью-Йорк, рядом с Сиракузами. Я вышел из «Корвайра», одетый в водолазку и винтажную военную шинель, купленную на площади Святого Марка, полы которой почти касались земли. Мои джинсы-колокола Landlubber были в том же стиле, такие длинные, что я наступал на края брючин, ставшие потертыми и грязными. Волосы у меня были длинными. Когда я подошел к двери, ее родители осмотрели меня с ног до головы так, будто увидели во мне пришельца с Марса. Они были очень милы, но язык их тел говорил мне, что они не в восторге от моего визита к их дочери. (В тот момент я еще не знал, что Кэти к тому же не сказала им о нашей поездке в гости к друзьям в Вустер, Штат Массачусетс. Мама и папа еще больше рассердились, когда она не

вернулась домой той ночью… и в последующие ночи. Поэтому они вовсе не были мне рады.)

Кэти отправилась в колледж Миддлбери в Вермонте. Она пару раз приезжала ко мне в Элмайру, а я навещал ее. Мне хотелось, чтобы она чаще приезжала и проводила больше времени со мной, но она очень серьезно относилась к учебе и решила не тратить времени на поездки. А потом заболела мононуклеозом и не могла ездить далеко. В итоге мы отдалились друг от друга, но мы с Кэти навсегда остались друзьями.

А теперь мы могли заполучить любую хорошенькую девушку, приходившую в People's Place! Если у меня когда-либо и была озабоченность по поводу знакомств, то теперь ее след простыл. Я знал всех девушек в кампусе элмайрского колледжа и встречался с теми, кто мне нравился, без проблем. Как-то вечером мы отправились на Boss Tweed's, где я познакомился с очаровательной Карен Волф, напоминавшей светловолосую, голубоглазую фею, которая после занятий работала официанткой. Мы бросали четверть доллара в музыкальный автомат, снова и снова слушая, как Род Стюарт поет «Мэгги Мэй», ели бесплатный попкорн и пили пиво Genesee небольшими стаканчиками за десять центов — «даймис»[31]. Моя былая закомплексованность пропала; теперь у меня всегда была компания, если я в ней нуждался.

Мне очень нравилось видеть, когда оказывался вблизи своей школы, что все больше людей носили одежду, которую я привез в город. И хотел, чтобы все выглядели так же, как выглядели мы с Ларри. Теперь мы уже еженедельно ездили в Нью-Йорк для пополнения запасов. Однажды на перемене к нам подошли замдиректора нашей школы и инспектор по делам несовершеннолетних, г-н Фицджеральд.

— Ребята, вас не было в школе два дня.

— Верно, — сказал Ларри. — Мы ездили в Нью-Йорк и там закупали товары для нашего магазина!

Став более искушенными в торговле, мы узнали, что не стоит ориентироваться на Limbo в приобретении товаров; мы могли бы наладить контакты с производителями. Отец Ларри, Боб Стимерман, оказал нам огромную помощь, за которую я всегда буду ему благодарен: он разрешил нам пользоваться своей кредитной линией. Раньше от нас требовалось платить за товары наличными и самостоятельно отвозить их домой, а теперь мы могли размещать заказы и пользоваться доставкой. К этому времени я на протяжении многих лет постоянно бывал в доме Стимерманов. Отец Ларри был спокойным и уравновешенным человеком. Он научил меня обдумывать, рассматривать все

аспекты проблемы, прежде чем принимать решение. Я стал частью семьи Стимерман. Это общение согревало меня. Хотя любил свою семью, у Стимерманов я получил другой опыт. Их связывали тесные семейные узы, которых так не хватало в моем доме. В отличие от наших трапез, обычно хаотичных и шумных, с младенцами и маленькими детьми, а также опасений по поводу отцовского гнева, Стимерманы за обеденным столом вели разговоры и наслаждались общением друг с другом. Я находил это замечательным. Мне нравилось, как Боб Стимерман мыслит, и принял его как отца, которого у меня никогда не было.

Мы с Ларри впервые посетили выставку модной индустрии, где производители и оптовики представляли свои товары, в «Статлер Хилтон», отеле на 33-й улице, в выходные в феврале 1970 года, и увидели демонстрацию одежды таких брендов, как A Smile, Michael Milea, Gentleman John, Faded Glory, Brittania, Bouncing Bertha's Banana Blanket, Billy Whiskers, UFO, Landlubber, Viceroy, Cheap Jeans. Это был визуальный взрыв. Платья и жилеты ручной вязки, футболки, украшенные в технике узелкового батика, вареные вельветовые брюки-клеш — все это было там представлено. Одежда, которую можно увидеть на рок-звездах в журнале Crawdaddy, одежда, которую люди надевают, отправляясь на концерты.

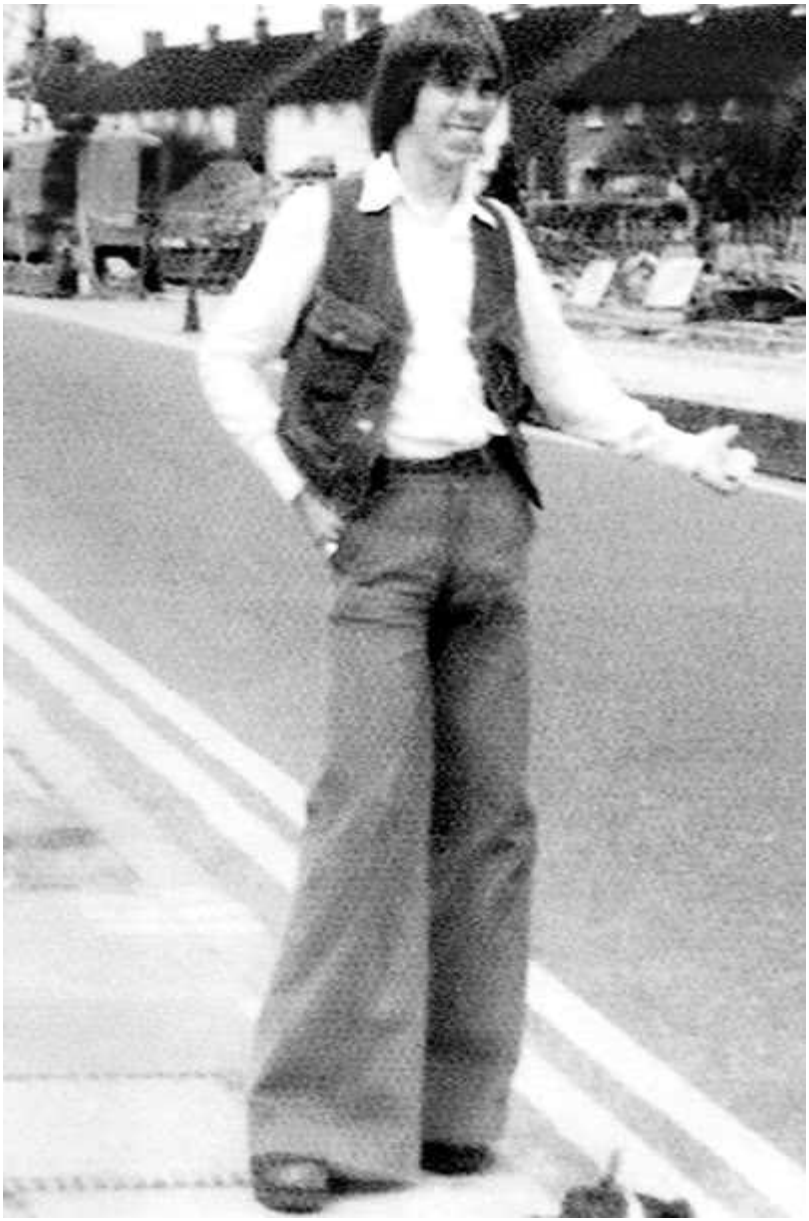
> Как бы я хотел вернуться в прошлое и прогуляться там, уже познав то, что знаю сейчас. Там было множество диких личностей и великих идей!

Мода словно воспламеняла, и неожиданно мы смогли привезти в Элмайру все, что хотели!

И все же я по-прежнему считал, что Limbo — лучший в мире магазин, и хотел, чтобы People's Place создавал такое же ощущение, только еще круче, если только подобное вообще возможно. Когда другой магазин в центре Элмайры закрылся, я скупил все их стеклянные витрины, которые они были готовы выбросить. Мы поставили их перед нашей стеной с джинсами и разложили там все наши рубашки и блузки. Мне хотелось, чтобы люди, разглядывая стеклянные витрины, спрашивали: «Можно мне такую среднего размера? Такую же маленького размера?» Именно так происходило в Limbo. Я проверял, чтобы все рубашки были идеально сложены и подобраны по цвету; это придавало магазину официальный вид. Я стремился, чтобы все содержалось опрятно и аккуратно, как в настоящем профессиональном предприятии розничной торговли. Приколол несколько рубашек к стенам, другие свесил с потолка, чтобы мир моды обволакивал входящих покупателей. Мы продавали образ жизни, который не

существовал в Элмайре. Мы сами создавали образ жизни.

Глава четвертая
«Гнем свою линию» [32]
Достигая многого



По окончании школы меня манил побег. У меня был бизнес, и магазин приносил доход. Мама была счастлива за меня. Мои

молитвы были услышаны: у меня появилось дело, которым я был увлечен!

Отец сказал мне, что это не продлится вечно, и настаивал на том, чтобы я или нашел стабильную работу, или поступил в колледж. Он много крови попортил моей матери, пока она не поддержала его. Я уступил их просьбам. Мне хотелось показать моим родителям, что, по крайней мере, делаю то, о чем они просят.

> Я записался в муниципальный колледж Корнинга, так как там не было вступительных экзаменов: достаточно подать заявление, и ты принят.

Я сам оплатил расходы из доходов от People's Place, но учиться там мне было абсолютно не интересно. Когда начались занятия, я был целиком поглощен своим бизнесом. Это было впустую потраченное время в моей жизни. Я встретил учителя, Дика Люса, который оказался веселым парнем, а его партнер по бизнесу, Дэвид Касл, помог создать мой первый логотип для People's Place, но в остальном посещение занятий считаю бесполезным. Нам рассказывали про макроэкономику и микроэкономику, но я тем временем думал: «Чем быстрее смогу вернуться в мой магазин, тем больше денег заработаю и тем лучше смогу проводить время». Я сгорал от желания поскорее вернуться в People's Place, чтобы по-новому развесить джинсовые куртки и организовать новые зоны для выкладки осенних свитеров. Мои родители хотели, чтобы я получил диплом об окончании колледжа, нашел хорошую работу и зарабатывал деньги, но я уже зарабатывал деньги и получал удовольствие от своего занятия. Что было не так?

Так продолжалось два месяца. Затем я бросил Корнингский колледж, ничего не сказав родителям. Мы с Ларри сняли квартиру, где проводили свои тусовки, и каждый вечер приглашали к себе девушек из элмайрского колледжа; у нас гремела музыка. А по утрам вставали и шли на работу.

До окончания старшей школы Ларри, Джон и я открывали свой магазин только после занятий в школе и по выходным. Теперь же мы могли торговать весь день. Мы открывались в десять часов утра. Расширили товарный ассортимент, появился отдел грампластинок. Наняли привлекательных девушек и крутых парней. У нас был хэдшоп, хотя многие люди, глядя на нас, думали, что мы продаем наркотики. Родители подростков, случалось, звонили в полицию Эльмайры и говорили: «Мой ребенок идет в People's Place покупать „кожу“. Что это за наркотик?» (У нас имелся отдел кожаных изделий, где мы

продавали ремни ручной работы от Joel Labovitz, сандалии и жилеты. Но мы никогда не продавали наркотики.) Полицейские тоже думали, что мы наркодилеры. Но мы ими не были, в основном специализировались на модной одежде.

Я давно имел опыт общения с копами. Когда мы еще учились в старшей школе и нужно было место, куда привести девушек, Ларри, Джон и я использовали для тусовок часть помещения People's Place, отделенную от торгового зала мешковиной. Мы привезли водяную кровать и находили возможность использовать ее по назначению. Однажды вечером отправились на концерт со студентками колледжа и захотели продолжить вечеринку. Но не могли привести их в свою спальню, потому что у нас ее не было — мы жили с родителями. «А давайте пойдем в магазин», — решили мы.

Мы сели в разные машины, и Ларри приехал первым. Он поднял шум, колотя в дверь, полагая, что я уже на месте: «Томми, ты меня слышишь?» — когда, как он вспоминал потом, восемь полицейских машин окружили его.

— Что ты делаешь? — спросили они.

Ларри не мог придумать подходящий ответ.

— Жду Томми! — вырвалось у него.

Потом подъехал я. «Привет, офицеры», — сказал я, а затем открыл дверь и провел с нарядом полиции экскурсию по нашему заведению. Они были ошарашены. С тех пор у нас сложились хорошие отношения с полицией.

По мере того как наша репутация и запасы росли, не составляло труда расширять и сам магазин. Мы просто передвигали перегородку из мешковины немного дальше к задней стене. Джон обычно сидел за прилавком, длинноволосый, в шляпе и бабушкиных очках, держа свою акустическую гитару и принимая деньги; Ларри бегал по магазину и общался со всеми девушками, а я стоял на стремянке и создавал экспозицию, придавая месту крутой вид. Так было весь день, каждый день. Другого места, где мне было бы интереснее, просто не существовало.

Мы уже зарабатывали тысячи долларов в день и распродавали все без остатка, но по-прежнему использовали коробку из-под сигар в качестве кассового аппарата. Деньги обычно были сферой Джона, но это изменилось, когда стали известны наши номера в лотерее выборочного призыва на военную службу[33]. В 1969 году, для того чтобы увеличить численность вооруженных сил во Вьетнаме, правительство восстановило воинскую повинность и все мужчины нашего возраста подлежали призыву в армию. На второй год лотереи нам

с Ларри повезло оказаться среди высоких номеров, но у Джона он был достаточно низким, так что ему явно пришлось бы служить. У него не было интереса к участию в сражениях этой войны, поэтому он продал нам свою долю в People's Place и уехал в Канаду. Нам его не хватало; он был хорошим парнем — уравновешенным, спокойным, умным, но мы продолжали развивать свой бизнес.

И продолжали поддерживать связь с Джоном; он по-прежнему живет в Канаде. Другие ребята, которых мы знали, отправились во Вьетнам. Все трое братьев Эллиотт, живших по соседству (обычно они третировали меня, а потом приглашали посмотреть мультфильмы), ушли на войну. Томми и Дики не вернулись.

Поскольку в нашей местности не было ничего подобного нашему магазину, к нам стекалась клиентура не только из Элмайры и близлежащих городов, но и со всего «южного пояса» штата Нью-Йорк и богатых небольших городков Северной Пенсильвании, в которых не найти ничего прикольного. Мы полностью распродавали свой товар в субботу вечером, а в воскресенье садились в машину и ехали в Нью-Йорк за новой партией. На ужин мы всегда останавливались в Чайна-таун[34], который был очень экзотическим местом для нас, мальчиков из Эльмайры. Управление весьма успешным предприятием подняло мою уверенность и самооценку на такую высоту, о какой я и мечтать не мог.

В 1972 году, благо магазин приносил какие-то деньги, я отправился в Лондон. Причина была проста: Англия — прародина моих любимых представителей рок-н-ролла. Она дала нам Карнаби-стрит[35], модов[36] и рокеров, или, как сказал Ринго Стар в фильме «Вечер трудного дня», «пересмешников»[37]. Я хотел пожить там некоторое время и узнать, как здесь организованы розничные продажи. Моей целью было создавать одежду, встречаться с людьми, вбирать в себя дух Британии. И намеревался остаться на несколько месяцев — мне хотелось полного погружения. Не думаю, что мой партнер Ларри был в восторге, а его двоюродный брат Сэм Уорцел, который следил за нашими финансами, вообще был недоволен, однако это не остановило меня.

Я поехал один и остановился в меблированных комнатах на границе района Челси и Найтсбриджа. Каждый день я поднимался и спускался по Кингс-Роуд, заглядывая в магазины и рассматривая людей.

> Британцы действительно были другими — конечно, они отличались от моих соседей по Элмайре, но их класс

превосходил то, что мне довелось наблюдать в Нью-Йорке.

Их отличал стиль. Их клеши были шире, а куртки — короче, с подчеркнутой линией плеч. У них волосы были длиннее. Они носили шарфы. И все поголовно выглядели как рок-звезды! В Америке можно встретить множество парней в джинсах-колоколах, сандалиях и футболке и подумать: «Ладно, пусть он — часть движения хиппи, но у него нет стиля». Для меня стиль определенно имеет значение.

Biba[38] в Лондоне был именно универсальным магазином для женщин. Здесь продавали не только этнические платья и широкополые шляпы, но и всякие крутые штучки. Вверх и вниз по Кингс-Роуд расположились самые невероятные магазины и бутики джинсовой одежды, какие я когда-либо видел. Там был деним, сплошь усыпанный стразами и вышивкой, который создал Маршалл Лестер. Магазин Stirling Cooper стал частью свингующей лондонской жизни, где продавали одежду для рок-групп и крутой публики. Jump принадлежал Луи Кэрингу. Позже я имел возможность встретиться с его сыном Ричардом. Ричард дружит с сэром Филиппом Грином, которому принадлежит Topshop и ряд других успешных предприятий, торгующих модной одеждой. (Филипп и его жена Тина — мои большие друзья. Он действительно один из гениев в модном бизнесе, а его магазин Topshop и бренд Topman являются отличным примером модной одежды.) Также в этот период важной фигурой был Томми Наттер, портной на Сэвил-Роу[39], который шил костюмы, отвечающие вкусам Дэвида Боуи, Элтона Джона, Мика Джаггера, Рода Стюарта и других знаменитостей.

По ночам я тусовался в клубе под названием Tramp's, который в Лондоне был тем же, что Max's Kansas City в Нью-Йорке. Правда, интерьер сильно отличался от нью-йоркского заведения. Публика Max's на Манхэттене предпочитала андрогинную богемность в духе глэм-рока. Говоря в целом, собственный имидж имели американские музыканты группы Kiss, а также Элис Купер. Группы Lynyrd Skynyrd, ZZ Top, Allman Brothers представляли собой вариации южного стиля: повседневного, сельского, простоватого. И множество американских рок-звезд придерживались стиля хиппи в калифорнийском, спортивно-туристическом варианте. С другой стороны, британцы преподносили себя с шикарной строгостью, модерновой, в духе Карнаби-стрит, и это выглядело очень привлекательно. Джимми Пейдж обычно носил бархатные брюки с высокой талией, заклепками и аппликациями. Queen — я имею

в виду ребят из этой группы — были просто невероятны. А группа T-Rex задавала стиль всем прочим. Боуи искал свой образ, словно примерял новые костюмы. А Элтон Джон с его костюмами и перьями, огромными очками и пышными формами существовал по законам собственного мира.

Группа The New York Dolls по-своему восприняла английский стиль, опираясь на собственную панк-андрогинию. Лу Рид баловался им. Но видели бы вы английских музыкантов, таких как Род Стюарт, Small Faces, Эрик Клэптон, The Who, — они были не только замечательными исполнителями, но также стали иконами стиля.

> Мне хотелось изучить этот стиль, взять немного этого и немного того, добавив свои идеи. Я решил разузнать о джинсах как можно больше; они стали сутью моей жизни.

Многие рестораны и клубы могли дать от ворот поворот посетителю в повседневной одежде, и, конечно, нельзя было надевать джинсы на работу. Но я чувствовал, что джинсы стали приметой начинавшейся культурной революции, и они войдут в нашу жизнь навсегда. Я хотел стать экспертом.

И я зашел в магазин под названием Jean Machine на Кингс-Роуд и попросил взять меня на работу.

— У вас есть документы?

Я не знал, что это значит.

— Ну, если вы собираетесь работать в Лондоне и являетесь гражданином США, то должны получить разрешение.

— Не волнуйтесь, — сказал я им. — Я его получу.

— Хорошо. Вы можете приступить завтра утром.

В торговом зале магазина Jean Machine почувствовал себя как рыба на берегу. Я привык управлять собственным магазином, говорить всем, что нужно делать, выбирать товар, который намеревался продавать своим покупателям, выкладывать одежду так, как считал нужным. И я не был англичанином. Мой стиль был менее строгим. В Jean Machine покупателям не разрешалось самостоятельно трогать какой-либо товар. Продавец отвечал за показ джинсов клиенту и, если продажа не состоялась, он идеально складывал их и возвращал на полку. В качестве предполагаемого поставщика субкультуры модов этот магазин был чрезмерно чопорным и скучным.

Но я сделал великое открытие: джинсы марки Made in Heaven были самых невероятных цветов, которые я видел в своей жизни. Каждая пара была выстирана и потерта и изысканно украшена заплатами. Даже ярлык с надписью HEAVEN выполнен неровными

буквами. Я разыскал хозяев и спросил: «Почему бы вам не разрешить представлять эти джинсы в Штатах? Я мог бы продавать их в моем магазине и мог бы торговать ими в Нью-Йорке». Они согласились.

Возвращаясь домой из Лондона, несколько дней я тусовался в Нью-Йорке, прежде чем вернуться в People's Place. Едва я достиг Элмайры, как мне стало ясно, что ненавижу ее. Культурный шок оказался глубоким. После недели, проведенной на Кингс-Роуд, мой магазин теперь казался провинциальным и несовременным. Мне хотелось настоящего азарта. Я начал искать, чем бы еще заняться. И стал мечтать о создании собственного бренда.

Я принес образцы джинсов Made in Heaven в оптовую и розничную сеть Barneys, которая в начале 1970-х годов совершала переход от магазинов, торгующих по сниженным ценам, к чему-то большему и гораздо более крутому. (Через год после того, как мы занялись совместным бизнесом, им было доверено представлять американской публике бренд Giorgio Armani. В то время «Нью-Йорк Таймс» описывала Barneys как место, «где богатые хипстеры могут насладиться покупкой полотенца за шестьдесят долларов».) Я познакомился с Джином Прессманом, сыном владельца Фреда Прессмана и внуком основателя, Барни Прессмана. Джин управлял бутиком, который находился на пересечении 17-й улицы и Седьмой авеню. Он посмотрел на товар и дал мне заказ.

Джинсы Made in Heaven были первыми по-настоящему классными английскими джинсами в магазинах Barneys, и они хорошо продавались. Но повторный заказ породил проблему. Существовал налог на НДС, а также таможенная пошлина. В тот момент не было такой вещи, как электронная почта или даже факс, и нам приходилось делать наш бизнес, прибегая к услугам обычной почты, а это занимало недели. Тот факт, что производители Made in Heaven находились за границей, ничего не менял. Связь между Made in Heaven, мной и Barneys была довольно сложной. Пополнение запасов занимало слишком много времени, и производители Made in Heaven в действительности не были экспортирующей компанией. Они ожидали, что я буду импортировать одежду и потом продавать ее в Barneys, но у меня не было для этого необходимых средств.

В июне 1972 года People's Place исполнилось два с половиной года. Торговля шла бойко. Однажды, когда погода была ненастной, Ларри предложил: «Давай прокатимся». Мы отправились на Харрис-Хилл, самую высокую точку в Элмайре, красивое место, откуда открывался прекрасный вид на близлежащие городки Хорсхедс и Биг-Флэтс и долину реки Чемунг. Глядя вниз, мы увидели, как поднялся уровень воды в

реке Чемунг, которая течет через Элмайру. Ларри сказал: «Томми, это колоссально. Вся эта вода идет прямо на город. Это наводнение, и оно может затопить наш магазин».

Мы рванули обратно, и Ларри спросил отца, обувной магазин которого располагался в том же торговом центре, что и People's Place: «Почему никто ничего не предпринимает?» Г-н Стимерман пожал плечами. Мы сообщили остальным нашим соседям: «Надвигается наводнение!» — и они посмотрели на нас, как на чокнутых. People's Place находился под землей; любая вода на улицах нанесла бы первый удар по нам. Нужно было действовать!

К счастью, в нашем здании имелся лифт, который спускался вниз вплоть до подвала. Архитектурная фирма на верхнем этаже располагала свободным пространством и любезно предоставила нам площадь. Мы позвали друзей и членов семьи и начали упаковывать и перевозить весь наш запас, в том числе огромную новую партию джинсов. Наша бригада хиппи, старшеклассников, студенток, моих братьев и сестер весь день поднимала на лифте, штабелировала, погружала и разгружала пыльные коробки (помогал даже мой отец, который знал, что я бросил учебу, и начинал верить, что мы делаем нечто полезное). В полночь, совершенно измученные, мы перетащили на шестой этаж последние тяжелые коробки.

К семи утра весь город оказался под водой.

Ураган «Агнес» задержался над долиной река Чемунг, обрушив на землю полметра осадков. Как и сказал Ларри, вода искала выхода и разрушила Элмайру. Три из четырех автомобильных мостов в центре города были смыты потоком. Пострадали квартиры и автомобили. Людей пришлось эвакуировать из домов. Выли сирены, и над головой жужжали вертолеты. Для оказания помощи прибыла Национальная Гвардия. Была объявлена чрезвычайная ситуация. По Мейн-стрит люди передвигались на лодках! Это было ужасно. Люди потеряли все.

И тут нас осенило: если от наводнения пострадал каждый магазин во всей долине, значит, в Элмайре больше не осталось магазинов одежды. Кроме нашего.

Дедушке Ларри принадлежало здание на углу Колледж-авеню и Роу-авеню, в том месте, которое избежало разрушения. Его дядя держал там винную лавку, а магазин по соседству пустовал.

— Дедушка, — спросил Ларри, — можно мы арендуем это помещение?

Дедушка был счастлив посодействовать.

Чтобы поддержать бедствующее население, американский Красный Крест предоставлял чеки на сумму сто долларов тому,

кто мог доказать, что потерял свое имущество, и в тот день, когда мы открылись, за дверью выстроилась очередь. Мы были рады помочь. И предлагали скидки. Если джинсы стоили пять долларов восемьдесят восемь центов за пару, то продавали по десять долларов за две пары. Мы продали больше одежды, чем можно было представить себе. Спустя несколько месяцев мы видели папаш в футболках в технике узелкового батика и маленьких пожилых леди в брюках-клеш.

> Название People's Place стало нарицательным, и наш стиль, когда-то очень далекий от общепринятых в Элмайре стандартов, стал нормой.

После нескольких месяцев восстановления мы арендовали первый и второй этажи здания, в котором People's Place изначально занимал подвал. Теперь у нас был большой угловой магазин с отделами мужской и женской одежды, бижутерии, а также кожгалантереи, которая представлена крутыми аксессуарами ручной работы от Joel Labovitz. На балконе наверху размещался наш парикмахерский салон, а первоначальное пространство в подвале теперь занимал наш отдел грамзаписей, по-прежнему посвященный рок-н-роллу. Мы держали гигантский универмаг рок-стиля!

Мы стали столпами местного экономического сообщества в основном благодаря усилиям Ларри. Мы вступили в Ротари-клуб. Встречались с мэрами, президентами магазинов, людьми совершенно другого поколения. И не только это: благодаря нашей экономической прозорливости губернатор Нельсон Рокфеллер назначил Ларри на должность в Комитет городского развития штата Нью-Йорк. Ларри доставляли удовольствие игры со взрослыми, но мне не нравилось ходить на собрания и слушать разглагольствования этих людей. Моя цель, моя страсть — сделать наш магазин и бизнес грандиозными.

Нам исполнилось по двадцать одному году. Мой азарт набирал силу!

К нам стали заходить участники рок-н-ролльных групп и покупать одежду для своих концертов на вечеринках по выходным. Я любил музыку. И купил бас за семьдесят долларов — бас-гитару Höfner в форме скрипки, битловский бас, как у Пола Маккартни, и разучил песни Badge и Sunshine of Your Love группы Cream. Правда, у меня не очень хорошо получалось, поэтому я отдал ее моему брату Энди, которому тогда было восемь лет, и научил его всему, что знал сам. Энди оказался самородком. Он взял этот инструмент и играл на нем каждый день, не выпуская его из рук. Рок-н-ролл стал его жизнью.

Когда я жил у родителей, весь наш дом был наполнен музыкой. У нас было пять спален и девять детей, так что мы все делили ночлег с кем-нибудь, и из каждой комнаты доносилась разная музыка. Билли любил слушать Урию Гипа и Джонни Уинтера, Ди-Ди слушала Кэрол Кинг, Энди балдел под «Роллинг Стоунз», а я громко включал группы The Doors, Cream, Traffic и Хендрикса. Билли играл на гитаре, и у него был настоящий талант, как потом у Энди. Поскольку у меня не получалось играть, когда они подросли и начали собирать свои группы, я был их менеджером, помогал им получать приглашения на вечеринки с музыкой и одевал их. Когда мы проводили показ мод в People's Place, они отвечали за музыкальное сопровождение. Билли присоединился к группе под названием Glass Head, а Энди был в Vaudeville, а затем в группе Fright. Спустя годы Билли и Энди играли вместе в группе King Flux, которую возглавлял Ричи Стоттс после распада Plasmatics, а Марки Рамоун стал барабанщиком.

Брюс Спрингстин и его группа купили у нас одежду для одного из первых турне, в 1973 году. Группа J. Geils Band тоже заходила сюда. Их вокалист, Питер Вольф, появился с красавицей женой Фэй, которая была изысканно одета. Фэй сразу же приметила моего красивого младшего брата Энди, в то время ему было около одиннадцати. (Мне быстро подсказали, что это актриса Фэй Данауэй, сыгравшая главную роль в фильме «Бонни и Клайд».)

Мы зашли за кулисы на их концерте тем вечером, и это было захватывающим ощущением. Я привел Энди, потому что подумал, как было бы круто для мальчишки побывать за сценой, и потом увидел, что он и Фэй мило общались в магазине. Мы сидели сбоку от сцены, когда Энди заметил в толпе наших братьев Билли и Бобби, которые курили травку. Он сказал: «Я расскажу маме и папе!» Мне пришлось убеждать его не делать этого.

Потом, проходя мимо какой-то аппаратуры, Энди порезал палец о металлический заусенец, и у него сочилась кровь. Фэй быстро послала за пластырем, положила Энди к себе на колени и занялась лечением его пореза. Я пытался завести серьезный разговор с Питером, но видел, что он внимательно следит за своей женой. Питер Вольф действительно ревновал из-за внимания его жены к одиннадцатилетнему мальчику! Мне показалось это забавным. Думаю, до этого не понимал, что, хотя они могут быть известными и успешными исполнителями, они остаются реальными людьми с реальным чувством неуверенности в себе.

Это был урок, который стоило усвоить.

Менеджер нашего магазина и школьный друг Дино Пизанеччи понял связь музыки и мира моды. Он предложил нам создать компанию, которая спонсировала бы проведение рок-концертов. Магазин People's Place мог продавать билеты, что вызвало бы приток посетителей и рост нашей популярности и известности. Мы назвали компанию Further Adventures («Дальнейшие приключения»). Дино стал генеральным директором. Ларри и я были президентами.

Наш первый концерт состоялся в спортивном комплексе элмайрского колледжа, The Domes, а хедлайнером выступил Би Би Кинг[40]. Мы привлекли множество клиентов в свой магазин, потому что были агентами по продаже билетов, и все билеты на шоу были распроданы.

Когда Кинг прибыл на своем гастрольном автобусе, его бизнес-менеджер сразу же зашел к нам и спросил: «Сколько билетов было продано? Где деньги? Прежде чем Би Би выйдет на сцену, мы хотим получить оплату». Би Би и его команда были значительно старше нас, и я сразу понял: они очень серьезные бизнесмены, у которых все запланировано и учтено. Они, возможно, играли блюз, но эти ребята открыли мне глаза на их истинную роль в музыкальном *бизнесе*. У них за плечами десятилетия заработанного трудом опыта; у меня его не было.

> До этого момента я был просто любителем и сейчас проходил ускоренный курс, как работает шоу-бизнес. Это произвело на меня впечатление.

Я пропустил Вудсток, но, когда услышал, что группы Band, The Grateful Dead и The Allman Brothers приедут на фестиваль Summer Jam на автодроме «Уоткинс-Глен Гран-при», я настроился посетить его. Автодром находился в получасе езды по шоссе 14 от Элмайры, и концерт был разрекламирован как «следующий Вудсток». Мы связались с организаторами фестиваля, и People's Place стал официальным распространителем билетов.

Я знал кое-что об Уоткинс-Глен, потому что мы с друзьями ходили смотреть «Формулу-1». Гонки Гран-При были громкими, захватывающими, зрелищными. По окончании гонки 1972 года мы перепрыгнули через несколько ограждений, зашли в боксы и направились прямо к гаражу Лотус-Джон-Плеер-Спешиэл, нашему любимому. Мы прошлись по помещениям и увидели всех механиков и водителей, которые стояли в черных хлопчатобумажных комбинезонах JPS, самых крутых комбинезонах в мире. И подумал: «Было бы здорово продавать такие в магазине… или носить!» Я видел Пита Таунсенда в белом комбинезоне, или, как его называют англичане, «бойл-сьюте»,

«спецовке механика», на сцене музыкального фестиваля 1970 года «Филлмор на Тэнглвуде» с участием Джетро Талла и групп It's a Beautiful Day и The Who[41]. Он подскочил в воздух на метр, играя Summertime Blues. Я чувствовал, что это может быть очень крутым направлением моды.

Помню, подумал: «Нет, никогда они не продадут нам эти костюмы». Как получить их?

Моей подругой в то время была светловолосая красавица из Итаки по имени Лори Браун. Я сказал: «Лори, подойди и спроси, можно ли получить такой костюм». Лори поморгала глазами на одного из парней, и он спросил: «Сколько тебе нужно? У нас их целый чемодан». Она схватила охапку. Все это лето, каждый раз, куда бы мы ни пошли, люди говорили: «Где вы взяли эти костюмы? Они невероятны!» Мы увидели настоящий ажиотаж.

Я развесил в магазине образцы, изготовленные из денима, чтобы посмотреть, будет ли на них спрос, — это была одна из моих первых вылазок в сферу изучения рынка. Мы могли бы продать целую партию, но мне негде было их изготовить. Это тоже стало уроком.

Мы продали десятки тысяч билетов в Уоткинс-Глен по десять долларов за штуку, изготовили и продали сотни футболок с эмблемой Summer Jam, и таким образом, мы с Ларри стали почетными гостями. Прибыли шестьсот тысяч любителей музыки, и, как в Вудстоке, дороги были забиты автофургонами «Фольксваген» и домами на колесах. Я провел утро в магазине, но Ларри приземлился на вертолете на площадке за сценой и попал в рай. В то время как зрители фестиваля не могли даже подобраться достаточно близко, чтобы увидеть сцену, изнемогая от жары на солнцепеке, за сценой были надземный плавательный бассейн, повара, готовящие барбекю, и полные мешки посуды. Сотовые телефоны в те дни еще не существовали, но телефонная линия была проведена, и Ларри позвонил в магазин и сказал:

— Ты не сможешь попасть сюда на машине, и ты пропустил последний вертолет.

— Не волнуйся, — успокоил я его. — У меня все схвачено.

Отец парнишки, который был постоянным покупателем в People's Place, летал на фестиваль туда и обратно в качестве врача, сопровождавшего зрителей, получивших травмы и пострадавших от передозировки наркотиков, в медицинский центр Арнот-Огден в Элмайре. Моя мама работала медсестрой, и я знал, где что находится. Я пришел в больницу, в кладовке прихватил медицинский халат и штаны и сел в следующий вертолет. Мы приземлились за сценой среди трейлеров. Сразу же раздались голоса:

— Доктор! Доктор!

Кто-то упал в обморок. Я не был врачом, но притворился им в Уоткинс-Глен — только на минуту, пока не появился настоящий. Я бросился прочь, сбросил медицинский комплект, оказавшись в своих крутых джинсах, и нашел Ларри.

Это был один из лучших моментов нашей жизни! На площадке за сценой толпились парни с очень длинными волосами и бородами. Они не были стильными нью-йоркскими хиппи; скорее, выглядели как хиппи из Калифорнии или Джорджии, довольно простецкие… и грязные. Казалось, они ушли в себя — настолько одурели от наркотиков.

Мы старались не попадаться на глаза легендарному концертному промоутеру Биллу Грэму. Билл ходил с отрядом охраны, который отталкивал людей назад, чтобы никто не занимал места на пути к сцене Дики Беттс[42] и братьев Оллман[43].

Мы тусовались с каким-то парнем по имени Робби Робертсон. Тогда я не знал, кто он такой; оказалось, он был музыкантом группы. Я удивился, сможет ли он выступать, — в тот день он явно был не в форме.

Ходили слухи, что Уоткинс-Глен — самое массовое сборище людей в истории Соединенных Штатов. Не знаю, правда ли это, Книга рекордов Гиннесса назвала его «крупнейшей аудиторией на поп-фестивале».

Чтобы поддерживать People's Place на острие и хорошо проводить время, мы с Ларри часто ездили в Нью-Йорк и наведывались в Деревню. Мы ездили в Бостон и Кейп-Код. Отправлялись в Итаку, Лос-Анджелес, Лондон — в любое место, где люди проводили время с удовольствием. Мы начали посещать нью-йоркские модные показы и демонстрационные залы производителей. В то время как наши друзья ходили в колледж, мы с Ларри создавали бренд.

На модном показе в отеле «Статлер-Хилтон» на меня снизошло озарение. «Статлер» — классический старый отель, расположенный на углу 33-й улицы и Седьмой авеню, прямо напротив Мэдисон-Сквер-Гарден, с узкими коридорами, потертыми коврами, оштукатуренными стенами, которые не красили годами. Он ветшал прямо на глазах, но мне не было до этого дела. Я с удовольствием ощущал себя частью этой отрасли. Каждый номер на этаже был занят отдельным производителем и забит образцами товаров. Продавцы с разной степенью отчаяния смотрели на поток посетителей, готовые к обслуживанию. Мы купили джинсы от UFO, изготовленные в Индии, рубашки Western из мадраса с узором, напоминающим технику пэчворк от

Gentleman John, и рубашки с детским пижамным рисунком, кнопками и круглыми воротничками от Michael Milea. Детские принты! Мы купили шелковые рубашки из набивной ткани с длинными уголками воротников от Nik Nik и рубашки с большими, скругленными уголками воротников, которые прозвали «собачьи уши», от Bon Homme.

Landlubber, производитель джинсов, который первоначально снабжал клешами ВМС США, а затем сорвал куш, когда хиппи приняли этот фасон, арендовал танцзал и стал одним из основных экспонентов. Молодой бизнесмен Ленни Рубин управлял компанией под началом ее первого владельца, Мартина Хоффмана. Когда Landlubber стал модным брендом, они расширились и наняли Кортни Чань Сина в качестве дизайнера и креативного директора. У Кортни были длинные волосы, и он носил модные костюмы. Узнав, чем он занимается, подумал: «Хочу заполучить его модели».

> Я никогда не сосредоточивался на дизайне, но в тот момент меня осенило: «Это то, чем хочу заниматься в жизни. Хочу создать линию одежды».

И быть тем, кто выбирает цвета, ткани и конструирует карманы. Хочу быть таким парнем!

Landlubber производил джинсы с низкой посадкой на бедрах, с небольшими прорезными карманами, короткой ширинкой и широкими шлёвками для толстых ремней. Их модель Chelsea имела четыре накладных кармана и изготавливалась из облегченного денима марки «джин» плотностью 10 унций[44]. Магазин People's Place был из числа их крупнейших клиентов на северо-востоке. Мы продавали много джинсов Landlubber. Но я думал, что мог бы сделать лучше.

Когда прибывала очередная партия джинсов, пока я раскладывал их по полкам, мне хотелось, чтобы карманы были расположены выше или клеш был немного шире. Не имело значения, у какой компании мы их покупали; я постоянно думал, что мог бы конструировать более удачные джинсы. У меня не было профессиональной подготовки; просто интуитивно чувствовал, как это должно быть правильно. Самые крутые люди в то время носили джинсы-колокола, которые были заметно потерты и потрепаны. Износ и потертость означали, что эти ребята не расставались со своими джинсами и были на сцене в течение длительного времени. Все хотели быть такими же стильными. Мне пришло в голову: надо взять некоторые из наших джинсов, отбелить и постирать их, чтобы искусственно «состарить» и ухватить эту сущность крутости. Это делалось

редко.

Мы купили белые брюки из излишков военно-морского обмундирования и отвезли их на 12-ю улицу в химчистку на Второй авеню, где Стэнли, владелец бизнеса, покрасил их для нас. Затем он положил наши покрашенные джинсы в стирку, добавив большое количество отбеливателя. Результат выглядел довольно хаотично, но был броским. Некоторые пары получились с пятнистыми разводами; иногда одна штанина была светлее другой. Невозможно предсказать, что именно получится в итоге, но каждая пара получалась оригинальной. Когда мы привезли их на север штата, их мгновенно раскупили.

Далее мне пришла в голову идея выстирать отбеленные джинсы в машинах с кирпичами и камнями, чтобы действительно добиться эффекта износа ткани. Мы ускоряли и наращивали процесс «старения», придавая любому обладателю таких джинсов облик активного человека, живущего полной жизнью и занимавшего заметное положение в обществе. Мы стирали с камнями наши собственные джинсы.

Когда два года спустя Кортни покинул Landlubber, я подумал: «Хорошо, теперь им действительно потребуется больше творческой помощи». В свободное время я придумал модели джинсовых жилеток, комбинезонов и юбок, а также модели джинсов с целью продажи идей в Landlubber. Я набросал эскизы и нашел двух девушек в Элмайре — выпускницу Технологического института моды по имени Кэтрин МакФерсон и художницу Рози Лаример, которые выполнили их на профессиональном уровне. Я отнес модели Ленни Рубину в Landlubber и так стремился запустить их в производство, что отдал их ему даром. «Надеюсь, что вы найдете им применение», — сказал я, ничего не попросив взамен, но на самом деле мне нужна была возможность продолжить игру.

Дизайнер не пришел в восторг. Он пролистал мои эскизы и сказал: «У нас уже есть жилет Landlubber».

Я этого не знал. Мне были известны только джинсы. Я-то думал, что подаю им совершенно новую идею.

По собственному опыту знал, что предлагает каждая вторая джинсовая компания, и понимал, что хотят носить молодые люди и что готов носить сам. Я хотел посмотреть, так ли мои идеи хороши, как это мне казалось, а в Landlubber меня разочаровали. Но в глубине души ощущал свою правоту. Я был убежден в ней так, как музыкант владеет правильным риффом[45] или повар знает толк в правильном вкусе. Это понимание пришло ко мне естественным образом. Но здесь были профи, которые говорили мне, что я не прав. Я шел домой и плакал.

В конечном счете Landlubber действительно использовал некоторые из моих проектов, но там упростили их. Деним в их версиях был слишком светлоокрашенным, чрезмерно жестким и тяжелым. Недостаточно отмытым. Я пытался добиться весьма специфического внешнего вида и знал, как этого добиться. Landlubber начал терять свой лоск и не создавал одежду с тем качеством или вниманием к деталям, которых я ожидал.

Ленни Рубин покинул Landlubber и основал компанию под названием Succotash. Он предложил мне поехать вместе с ним в Европу на поиски новых идей. Весной 1974 года, в походе по магазинам, который никогда не забуду, мы исследовали новые бутики в Лондоне, Париже и Сен-Тропе, где я увидел необычные и невероятные идеи, которые еще не достигли Америки. Мы сидели в кафе «Сенекье» в Сен-Тропе, и я делал наброски, будто они сыпались с небес. В меня вселилась одержимость! Подумал: если мы реализуем эти идеи в Штатах, то будем иметь лучшую джинсовую компанию в стране. Вернувшись домой, я показал ему, как интерпретировал бы образцы, которые мы купили, чтобы создать потрясающий бренд.

К сожалению, у партнера Ленни, бывшей покупательницы универмагов, имелись собственные представления о дизайне. Она хотела изготавливать слегка промытые джинсы с плетеными карманами, которые, по-моему, выглядели слишком старомодно. Поскольку у нее был опыт работы в отрасли, а у меня — нет, Ленни решил прислушаться к ней. Спустя год им пришлось свернуть компанию. Вскоре после этого бренды Brittania и Faded Glory разработали идеи, похожие на предложенные мной, и запустили их на радость публике и весьма успешно.

> Я был невероятно разочарован: я сделал выстрел и оказался первым с правильной идеей, но у меня не было бренда, который я мог бы предъявить.

До сих пор считаю, что, если бы Ленни принял мое направление много лет назад, бренд Succotash сегодня мог остаться в бизнесе.

Этот неудачный опыт заставил меня осознать, что я должен был сделать это сам. Взял настоящую спецодежду, которую носили плотники и механики, и основательно повозился с ней. Потом оптом купил темный деним. Нашел подходящие оранжевые нитки — не такие толстые, как мне хотелось бы, тем не менее вполне приемлемые. Отыскал местных швей в Элмайре, показал им материалы и эскизы, и они шили мои модели.

Я был горд и взволнован, когда увидел опытные образцы. В одной из моих первых попыток исследования рынка я показал эту

одежду — с табличкой «НЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ» — широкому кругу клиентов в моем магазине и спросил: «Что вы об этом думаете?»

Люди были в восторге. Я мог бы продать целую партию, если бы имел хоть какой-то запас товара. И горел желанием заняться производством, но не мог найти подходящие фабрики. Не знал, как подступиться к проблеме. Мы были розничными торговцами, а не производителями. Мои «самодельные» образцы висели в People's Place как вызов.

Мы с Ларри мотались в разъездах, закупая товары, и нам нужен был помощник, чтобы следить за магазином в наше отсутствие. Моя сестра Бетси взяла это на себя. Она поразительно управлялась с работой и контролировала все в Элмайре, где у нас в магазине были Скотт Паркер и группа очень красивых, знающих толк в моде девушек, в том числе Мэри Пэт Спанбауэр, Дебби Станко, Лиза Паркер, Тина Бейтман и Шарон Притчард. Моя сестра Ди-Ди была нашим экспертом по джинсам и работала со своими школьными подругами Дебби и Дарси Крамб — три «Д». Мы интуитивно считали и, как оказалось, были правы, что люди чувствуют себя более комфортно и настроены на покупки в располагающей среде.

Далее, мы начали расширяться. Наш второй магазин открылся в Корнинге, штат Нью-Йорк, и некоторое время им управляла моя сестра Сюзи, которая только что окончила колледж. Она была дисциплинированна, умна и хорошо организованна. Когда Сюзи продолжила образование, мы наняли Мэри Чели, длинноволосую певицу в стиле фолк, которая обычно сидела в магазине и играла на своей акустической гитаре.

Мы открыли магазин в Итаке, где могли торговать более стильными и крутыми товарами, так как его обширная клиентская база состояла в основном из студентов с продвинутым вкусом из Корнелльского университета и Итакского колледжа. Мы закупали излишки товаров у розничных сетей Barneys и Saks. Мы также связались с семьей Либескинд, которая в то время владела фирменными магазинами Ann Taylor, пригнали грузовики в Бостон и купили все, что у них осталось после распродажи со склада, по доллару за единицу одежды и по десять центов за аксессуар. Мы вернулись в Итаку и открыли там магазин товаров по сниженным ценам под названием Wearhouse. И продали тонну вещей. Мы были T. J. Maxx[46] до того, как появился сам T. J. Maxx!

Наш четвертый магазин появился в Кортленде, штат Нью-Йорк. Мы с Ларри оба хотели проводить время в Итаке, потому что обстановка там была намного круче, чем у нас дома; таким образом, мы сменяли друг друга, пренебрегая другими

магазинами, потому что были еще детьми. Брюс, брат Ларри, стал менеджером магазина Корнинг, и он был звездой. В нем обнаружилась такая деловая хватка, что впервые мы чувствовали: у нас есть кому доверить управление всей империей People's Place. Это освободило бы нас еще больше! Но Брюс решил пойти учиться в колледж.

Были и другие места, где нам хотелось побывать. Мы так часто приезжали в Нью-Йорк для закупки товаров, что взяли в субаренду квартиру в Ист-Виллидж у Сэма Ворцела, двоюродного брата Ларри, на 225 Ист, 12-я улица, недалеко от Второй авеню. В ночное время развлекались в клубах. Мы услышали о Regine's, шикарном частном клубе на Парк-авеню, и, подъехав туда, обнаружили ряд лимузинов, припаркованных перед входом, которые привезли Лайзу Миннелли, известного модельера Холстона и других знаменитостей. Нас осмотрели через раздвижной глазок в двери и почему-то разрешили войти. Первым сюрпризом для нас был вступительный взнос; мы этого не ожидали, и нам он показался существенным. Мы пили, как это делали обычно — не грандиозно, но с аппетитом, — и в конце вечера нам представили счет: двести долларов! Мы были сражены наповал. «О'кей, — сказал я, — больше мы сюда ни ногой».

Потом мы нашли Studio 54.

Мы не были уверены, что попадем туда. Наслушались разных историй, но они оказались правдой. Когда приехали, там собралась огромная толпа людей, выходивших из лимузинов и махавших деньгами в сторону швейцара, выкрикивая его имя: «Марк! Марк! Марк! Кит[47] пригласил меня, он внутри!» Суть сводилась к следующему: вы стоите на тротуаре, а он смотрит поверх массы потенциальных завсегдатаев, указывает на какого-нибудь счастливчика и сигнализирует ему или ей, приглашая войти, цензурируя возраст, стиль, внешний вид и что там еще ему было приказано учитывать. Его работа заключалась в том, чтобы толпа состояла из людей, которых владельцы, Стив Рубелл и Ян Шрагер, хотели представить Studio 54. Было полезно находиться в той группе людей, где все соответствуют требованиям. Тогда он укажет на другого человека и громко скажет: «Нет, вас не пропущу». Оказаться на дурном счету у Марка просто отвратительно.

Каким-то образом мы смогли установить контакт с Марком и парнями у двери. Может быть, им понравился наш облик, который уже не был хипповым, но все же демонстрировал хорошее чувство стиля. Какой бы ни была причина, при первом же появлении мы получили кивок. «О, — подумали мы, — это слишком хорошо, чтобы быть правдой». В Элмайре мы

пользовались доверием, но здесь Нью-Йорк, и мы ощущали себя новичками. Нам не верилось, что он на самом деле просигналил нам, приглашая войти.

Волнение и энергия, которые мы испытывали в тот первый раз, входя в клуб, подействовали на нас возбуждающе. Пульсировала музыка: Глория Гейнор, Дайана Росс, Донна Саммер, группа Bee Gees, Нил Роджерс, группы Chic и KC & The Sunshine Band. Преобладали синтезированный электронный диско и танцевальная музыка тяжелого типа, и хотя я все еще любил оригинальных английских рокеров, пришлось признать, что было очень весело.

С этого момента мы появлялись здесь почти каждые выходные и часто по понедельникам после целого дня закупок. Мы подходили к стойкам и, помахав рукой, произносили: «Эй, Марк», — не кричали, не подпрыгивали, — и нас немедленно пропускали.

В клубе мы с Ларри и наша небольшая компания получали выделенный столик или место, чтобы присесть, заказать напитки, пригласить девушек и потанцевать. Звуковая аппаратура была изумительная; пульсирующий диско сменялся обновленным соул 1970-х годов. Стиви Уандер был на вершине своей игры. Группа Harold Melvin & the Blue Notes. Группа The O'Jays.

Мы могли видеть Энди Уорхола, Боуи, Бьянку и Мика Джаггеров. Мы пока не встречались с ними: там была сцена, уходившая в подвал Studio 54, куда меня никогда не приглашали, но мы виделись с Холстоном, а бойфренд Холстона оказался другом нашего друга, так что у нас было несколько контактов. За Холстоном был закреплен постоянный столик, и он проявлял дружелюбие, поэтому обычно мы получали столик по соседству. Но была одна проблема: в клубе было так шумно, что нельзя было расслышать голоса посетителей. Даже если бы вы кричали со всей силой, музыка была настолько тяжелой и громкой, а прожектора на танцполе — настолько интенсивными, что невозможно было вести какие-либо разговоры. Большинство сообщений сопровождалось жестикуляцией — своего рода клубный язык жестов. Мы редко возвращались домой раньше пяти часов утра. Это была наша жизнь!

Мы тратили деньги, как одержимые. В Элмайре мы закатывали грандиозные вечеринки и собирали уйму подружек и знакомых. И курили больше травки, чем вы могли себе представить. Отдали дань «кислоте», психостимулятору метамфетамин, снотворному метаквалон. И, конечно, попробовали грибы. Я их отведал на Тэнглвудском фестивале, и было такое ощущение, будто сингл Beautiful Day («Прекрасный

день». — *Примеч. пер.*) играл двенадцать часов, а не сорок минут. Я оторвался от реальности и растворился в толпе. В конце концов вернулся к своим друзьям, но отсутствовал в течение нескольких часов. Попробовали и кокаин, но от него было мало толку: он вызывал у меня только скрежет зубов и потливость ладоней. Как-то раз, пребывая в состоянии бессонницы и беспокойства, я спросил сам себя: «Ну зачем я это делаю?» Не найдя достойного ответа, я прекратил это баловство. Сработал своеобразный автоматический запорный клапан. Я словно достиг некоего предела и сказал себе: «О'кей, хватит». Понимаю, мне явно повезло, что я пережил все это, потому что жил в разгар наркокультуры 1970-х годов. Много было таких, кто не выжил, или сошел с ума, или погиб от передозировки, или ничего не достиг.

> Думаю, нам с Ларри очень повезло: мы настолько серьезно относились к бизнесу и стремились к успеху, что наркотики не стали для нас приоритетом.

Уверен, наши родители тревожились за нас, хотя некоторые друзья могут не согласиться со мной, потому что мы знавали времена, когда определенно находились на краю.

Тем не менее с наркотиками или без них мы чувствовали себя неприкасаемыми. В июне 1977 года я купил новый «Додж-фургон», и моя подруга Сюзи, мой брат Энди, его коллега по группе Майкл Хоутон и я отправились на целый день на концерт под открытым небом, который проходил на стадионе «Рич» в Буффало с участием Теда Ньюджента и групп Blue Oyster Cul, Lynyrd Skynyrd, Starz. По дороге Энди спросил:

— У нас есть билеты?

— Нет, — ответил я, — но не беспокойтесь об этом.

— А как же мы попадем?..

— Все схвачено. Не волнуйтесь.

— Как?..

— Мы пройдем за сцену.

Мы все выглядели как надо. Подъехали к служебному входу.

— Пропуск, — сказал охранник.

— Мы играем сегодня, — ответил я. — Мы одна из групп.

— Вы?

В его голосе прозвучала неуверенность.

— Да, — заявил я. — Посмотрите.

Он просунул голову внутрь и увидел, что фургон набит ребятами самого рок-н-ролльного вида на свете.

— Проезжайте.

Мы припарковались рядом с лимузинами и автобусами и

направились к пристройке. Люди с пропусками смотрели на нас. В их взглядах угадывался вопрос: «Кто эти ребята?», но ни у кого не оказалось шаров, чтобы бросить нам вызов. Мы встали справа от сцены, глядя на восемьдесят тысяч человек в толпе, а внизу, прямо впереди стоял не кто иной, как мой брат Бобби. Он был музыкальным фанатом и всегда находил способ оказаться перед сценой. Между выступлениями он крикнул нам:

— Как вы это сделали?

Я крикнул в ответ:

— Мы с группой!

People's Place приносил хороший доход, но мы не занимались накопительством. Мы платили наличными за серебристый «Порше 911» и выкладывали сразу всю сумму. Зафрахтовали самолет, чтобы вместе с друзьями попасть на концерт Стиви Уандера в Сиракузах, и наняли лимузин, который доставил нас на площадку за сцену. Однажды мы с Ларри и наши девушки подъезжали к Рочестеру в нашем красивом новом «Мерседес-Бенц», чтобы посмотреть выступление «Роллинг Стоунз», когда нас остановили за превышение скорости.

— Офицер, — сказал Ларри, вежливо предлагая посмотреть на заднее сиденье. — У меня там звезды рок-н-ролла.

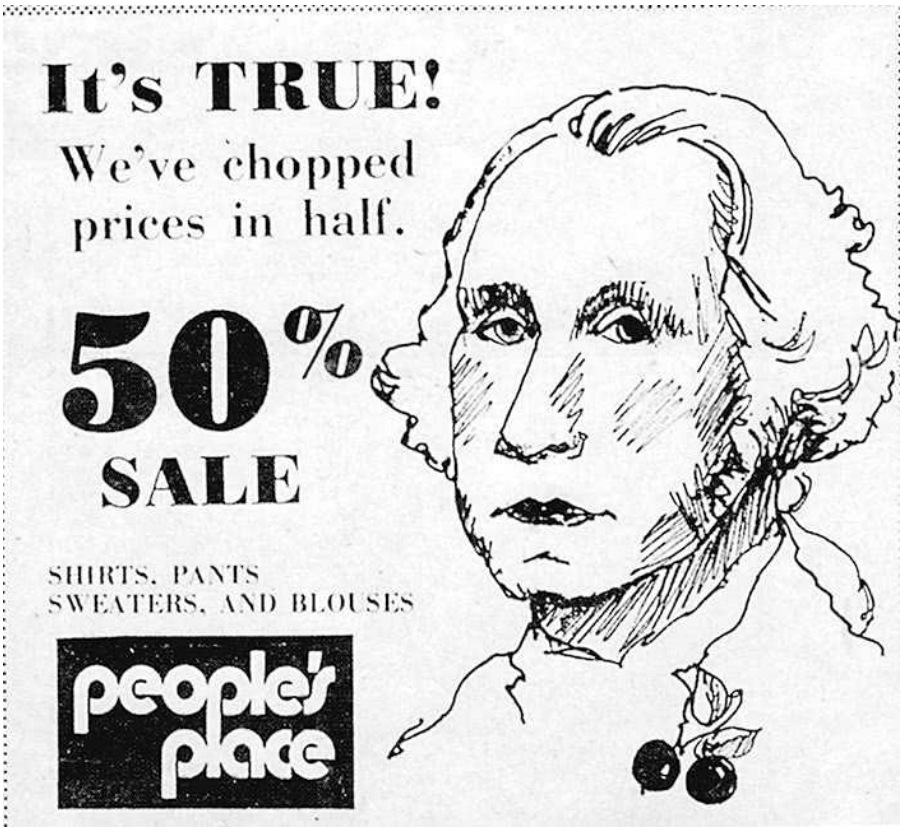
Я опустил стекло.

— Нам нужно попасть туда.

Мы получили полицейский эскорт.

Наш друг Эдди Рэйвелсон держал крутой бутик в Бостоне и был связан с туристическим агентством International Weekenders. Он находил доступные места на групповые туры, которые не были распроданы. Эдди обычно звонил и спрашивал: «Ребята, вы хотите слетать в Бразилию? У нас есть два свободных места», или: «Вы хотите съездить в Мачу-Пикчу?[48]» За шестьдесят баксов мы проходили на борт самолета. В Гонконг летали на винтовом самолете; нас разместили в приличной гостинице, и у нас было несколько дней, чтобы посмотреть город. Мы отправились в яхт-клуб, где я спросил, можно ли увидеть капитана судна. Выбрали 80-футовую[49] яхту и сказали: «Хотелось бы опробовать ее в течение дня; мы заинтересованы в покупке». Нам предоставили яхту и экипаж. Для нас не было ничего невозможного.

Глава пятая
От главы первой к главе одиннадцатой
Некоторые из наших самых важных уроков извлечены из неудачи



Я был в одном из своих магазинов, когда Ларри позвонил из Нью-Йорка и сказал: «Кажется, я раздобыл нам работу дизайнеров».

— Ух ты, круто! — обрадовался я.

Калифорнийской компанией Santa Cruz Imports с демонстрационным залом по адресу: 1407 Бродвей управляла группка хиппи, которые в основном привозили женскую одежду из Индии — блузки в деревенском стиле, украшенные вышивкой и бисером. Ларри занимался там закупками, когда они упомянули, что хотят открыть линию мужского трикотажа,

и Дэвид Хирш, владелец, сказал, что они готовы посмотреть наш материал. На время я отложил свою работу с джинсами и начал конструировать рубашки. Мы разработали трикотажные рубашки с воротниками из марлевки с узором «тартан», мадрасской клеткой и прорезными карманами, обработанными обтачками из ткани в клетку (я использовал известные мне ткани, которые применяли на индийских фабриках). Я предложил объединить индийские ткани с трикотажными материалами, которые не производились в Индии в промышленных масштабах. Хирш согласился. В знак уважения к южнокалифорнийскому образу жизни Санта-Круза они назвали нашу линию Ripple Knits.

> Наша первая коллекция не была точным попаданием.

Мы изготавливали товары на фабрике Милсан-миллз в Лебаноне, штат Пенсильвания, принадлежавшей Ларри Грину. В то время я считал его пожилым человеком, но в действительности ему было, вероятно, около пятидесяти. Ларри досконально знал трикотажный бизнес, поскольку в течение десятилетий выпускал эту продукцию; он научил меня разбираться в сортах и плотности трикотажного полотна и одежды. Фабрика производила большое количество мужских рубашек — в основном для гольфа. Мои модели должны быть приталенными и элегантными. Я хотел, чтобы у моих рубашек из трикотажа в резинку были кнопки, как на детской одежде, набивной рисунок и мягкое на ощупь полотно из Индии наподобие трикотажа от Michael Milea, который производили в Гонконге. Но когда мы принесли свои эскизы, консервативные лекальщики в Милсан-миллз не понимали, как конструировать наши модели. Очень трудно было донести наши идеи, ведь они были опытными производителями настоящих мужских рубашек, а мы — молодые выскочки, которые не знали азов производственного процесса. Они не могли взять в толк, что мы придумали одежду для парней с волосами до плеч, которые носят бархатные клеши с посадкой на бедрах, блузы, сапоги из змеиной кожи на платформе с высокой пяткой и тусуются в клубе Max’s Kansas City. Как бы то ни было, Ларри Грин отнесся к нам по-отечески, и, полагаю, он думал, что у нас есть потенциал; но при очередной встрече, кажется, он бывал не слишком доволен.

К тому же нас преследовали производственные проблемы: не удавалось получить желаемое качество трикотажного полотна, а поставка тканей в клетку из Индии пришла с опозданием. Процесс протекал негладко. А в этом бизнесе все должно быть отлично отлажено. Нам хотелось разработать дизайн собственной коллекции и создать свой бренд. Команда Santa Cruz на деле

оказалась кучкой сёрфингистов, которые курили много марихуаны и пили много пива. Кроме того, они, как и мы, нуждались в творческом контроле. Я остро чувствовал это. Вскоре стало ясно, что Santa Cruz Imports — это не подходящее место для нас. Когда у них возникли некоторые финансовые трудности, наши пути разошлись. Еще одна ступень и очередной поучительный опыт.

Затем Ларри Грин познакомил нас с Марвином Клейнманом, владельцем бренда спортивной одежды Brentwood Sportswear. Мы закупили у них партию пуловеров для People's Place. Сол Надлер, их торговый агент в северной части штата Нью-Йорк, был крутым стариканом, который приходил в наши магазины со своими образцами товаров. Мы обычно корректировали модели из каталога Brentwood и выбирали ассортимент, который подходил именно нашим клиентам: свитера с северным оленем, выполненным в технике «интарсия», и другие модели, которые, по нашему мнению, сочетались бы с расклешенными от колена джинсами bells или flares. Покончив с делами, он приглашал нас на обед в Pierce's или Moretti's, лучшие рестораны в округе, рассказывал анекдоты и шутил. Мы считали его замечательным парнем.

С другим продавцом из Brentwood была другая история. В один прекрасный день он посмотрел на меня и сказал:

— У тебя круглые пятки?

Я не понял, о чем он спрашивает. Посмотрел вниз, на приподнятую пятку моих сапог из змеиной кожи в стиле английской рок-звезды.

— Что вы имеете в виду?

— Знаю, ты любишь девушек. Ты свингуешь в обе стороны? [50]

— Это не про меня, — ответил я.

— Всегда можно попробовать.

— TNT — до следующего раза[51], — сказал я.

— И что это значит? — спросил он.

— Спасибо, нет.

Мы с Ларри отправились на фабрику Brentwood в Филадельфии, где я показал свои эскизы. Времена меняются. Стиль хиппи, который правил в течение десяти лет, начал меркнуть, и я стал задумываться о клиенте, ориентированном на современную моду. Мне нужны были облегающие вещи — «скинни», толстые свитеры в морском стиле с застежкой-кнопками на плече, матросские брюки с высокой талией, футболки в полоску и армейские номера. Мой вкус развивался, и мне хотелось создавать такую одежду, которую сам готов носить

и которую, по мнению моего партнера Ларри, мы могли бы продать.

Мои идеи встретили довольно прохладно. Производители, принадлежавшие к другому поколению, сказали нам:

— Мы не можем изменить концепцию Brentwood Sportswear — это уже сложившийся бизнес.

Поэтому я предложил:

— Почему бы нам не открыть наше собственное подразделение?

Марвин Клейнман, совладелец компании, очень приятный и учтивый парень, согласился:

— Хорошо, давайте так и поступим.

Он позволил нам под своим брендом создать новую фирму.

Шел 1976 год. Люди начинали одеваться элегантнее, ходить на дискотеки, вести более изысканный образ жизни.

> Чтобы охватить этих потенциальных клиентов, мы разработали амбициозную линию одежды. Мое второе имя — Джэйкоб, у Ларри — Алан. Так появилась марка Jacob Alan Sportswear.

В этот момент я мечтал о том, чтобы Jacob Alan могла конкурировать с Giorgio Armani и другими настоящими дизайнерскими компаниями, но быстро понял, насколько трудно этого добиться. Для того чтобы одежда была конкурентоспособной, ее нужно производить в Европе или Азии, а мы изготавливали нашу одежду на внутреннем рынке. Американские фабрики не могли привнести в одежду модные детали, которые я хотел акцентировать: многие из них не имели соответствующего оснащения, другие избегали подобных заказов из-за увеличения объема ручной работы. В то время американские производители в первую очередь изготавливали товары массового спроса для таких предприятий, как JCPenney и Sears. Я добивался лучшего качества строчки, более эффективных способов создания складки на брюках. Стремился использовать европейские ткани и выпускать прекрасные трикотажные изделия из кашемира, шелка и льна. В то время их могли изготовить только на европейских или азиатских фабриках, потому что только там имелся доступ к сырью и соответствующий опыт. Мне пришлось бы импортировать сырье в Соединенные Штаты, а затем прочесать страну в поисках специалистов, способных конструировать такую одежду.

Мы нашли подходящие фабрики в штатах Нью-Йорк и Пенсильвания, и бренд Jacob Alan приготовился взять хороший старт. Наша линия в основном состояла из свитеров, нескольких моделей брюк и пары фасонов футболок. Универмаг B. Altman &

Co. проявил благосклонность и предоставил мне витрины на Пятой авеню и целый отдел. Магазин B. Altman запустил бренд Jacob Alan, и мы стартовали, желая набрать скорость.

Я был словно губка. Каждый раз, приходя на фабрику или в магазин, хотел впитать в себя как можно больше, потому что знал: это далеко не последняя остановка на моем пути. Мы продавали нашу линию одежды в универмаг Wanamaker's в Филадельфии и в несколько других по всей стране. Я позвонил Джину Прессману, и мне удалось протолкнуть наши вещи в Barneys. Мы разработали вторую линию, и она тоже была распродана. Тем не менее бренду Jacob Alan нужно наращивать объем продаж, чтобы выжить, и мы нуждались в продавцах, которые могли бы действительно достучаться до всех ведущих магазинов. Это требовало от нас опыта и связей, которые было не так легко заполучить паре парней из Элмайры.

Мы лоббировали компанию Brentwood, чтобы найти отличных продавцов, и они наняли Пита Маркоу из универмага McRae на юге Штатов, человека с огромным пакетом контактов. Одно из великих разочарований моей молодости случилось в 1976 году, когда Пит взял Ларри и меня в поездку и познакомил нас с южными универмагами. Джексон, штат Миссисипи; Бирмингем, штат Алабама; Нэшвилл. Я предлагал свои образцы каждому покупателю. Иногда мы получали заказы; иногда слышали в ответ: «Ну, я подумаю».

Раньше мне не приходилось бывать на юге, и я был сражен наповал. Директора магазинов оказались очень жесткими и косными, слишком «южными»; они сполна отвечали моим предвзятым представлениям. И они не совсем понимали эту моду. Она не была для них достаточно консервативной, как и я сам.

Продажи росли, но нам ясно давали понять, что линия Jacob Alan не имеет широкого круга покупателей. Кроме того, наши отношения с компанией Brentwood были далеко не идеальными. Хотя у нас имелся собственный лейбл, однако существовали правила и нормы, которые я находил слишком традиционными и устаревшими. Мне требовалась не обремененная громоздкой структурой среда, где я мог устанавливать собственные правила. Например, время на освоение новинок. Мы должны были представить модели в июле, а образцы увидеть не раньше января. Я думал: «К тому времени, как наступит январь, эта модель уже устареет!» Мне хотелось мгновенного удовлетворения: представить модель, на следующий день увидеть опытный образец и отправить его в магазин через две недели (кстати сказать, благодаря именно такому подходу сегодня успешно работают Zara, H&M и Topshop). Я понял, что все упирается в

скорость выхода товара на рынок. Так было в то время, так обстоит дело и сейчас.

В компании было много людей старой закалки, которые, подозреваю, рассуждали так: «Кто эти молокососы, которые хотят разработать что-то сегодня и пустить в продажу на следующей неделе? Почему эти чудаки из северного Нью-Йорка пытаются разрушить всю нашу философию дизайна? И они конструируют свитеры с заплатами на локтях — это носил мой дед!» Да, мы хотели преподнести эту классику на новый лад.

В конце концов, Марвин сказал: «Ребята, не думаю, что дела у нас складываются хорошо».

Мы не стали спорить: «Хорошо, верните нам нашу марку». Так он и сделал. Компания Brentwood также продала нам остатки товаров Jacob Alan, которые прекрасно разошлись в наших магазинах. Марвин всегда проявлял к нам справедливость; он был хорошим парнем, но, полагаю, организация производства тянула его назад.

Середина 1970-х стала захватывающим временем в Нью-Йорке. Клуб Max's Kansas City работал семь дней в неделю, и там постоянно проходили вечеринки и собирались веселые люди. Однажды ночью мы увидели Дэвида Боуи за одним столиком с Дебби Харри[52] и Лу Ридом[53]. Другой ночью я оказался рядом с Лу Ридом и Дэвидом Йохансеном из группы New York Dolls, а затем проехал на такси несколько кварталов до ресторана Ashley's на Пятой авеню, где оказались Билли Престон[54], Ронни Вуд[55] и участники «Роллинг Стоунз». Невероятно захватывающее время! Я получил доступ в этот мир, потому что выглядел причастным, и люди не отвергали нас. Рок-стиль становился мощным определяющим фактором.

Примерно в это время в Нью-Йорке также входил в моду английский стиль благодаря гастролям Led Zeppelin, The Who и других известных групп. Группа Led Zeppelin и ее вокалист Роберт Плант в стильных рубашках производили на публику огромное впечатление. У группы имелся особый антураж, а сцена выглядела андрогинно, прикольно и зрелищно. Это была эпоха Марка Болана и его группы T. Rex — начало глэм-рока. Мы с Ларри купили много вещей в стиле глэм-рока — серебряные мотоциклетные куртки, сапоги на платформе, блузы с оборками, все было великолепным и блестящим — и привезли их в наши магазины на севере штата Нью-Йорк.

> И именно тогда нас настигло жестокое пробуждение: люди просто не поняли новых веяний.

До сих пор у нас был безошибочный нюх, но то, что было

модно в Нью-Йорке в пределах определенного сообщества, в целом плохо распространялось. Я рассчитывал, что это захватывающее зрелище увлечет и другие штаты Америки, но ошибся. В университетских городах северной части штата Нью-Йорк людей, желавших перенять гламурный стиль, было совсем немного. Проводя основную часть времени в большом городе, посещая ночные клубы и не работая так же усердно в дневное время, мы перестали контролировать ситуацию. К тому же закупили слишком много запасов. Плюс ко всему в 1976 году страна находилась в рецессии. Розничные торговцы по сниженным ценам проснулись и поняли, что им тоже следует продавать джинсы-колокола, но по бросовым ценам. Новизна нашего модного стиля померкла.

Наши поездки по штату Нью-Йорк с посещением наших магазинов также утратили былую новизну. Я не собирался оставаться в Эльмайре и смотреть, как беспомощно барахтается наш бизнес. Ларри тоже редко там появлялся. Нам обоим стало скучно. Спустя десять лет мне потребовался более широкий горизонт — моя мечта создать собственный бренд.

Наше кадровое подразделение поручило мне заниматься дизайном и оформлением магазинов, а Ларри отвечал за закупки. У него это неплохо получалось, о чем свидетельствовала шестилетняя череда успехов в People's Place. В середине 1970-х годов Ларри познакомился с агентами по закупкам, работавшими в Нью-Йорке, в офисах компании Stuart Mandelbaum, задача которых состояла в том, чтобы обеспечить магазинам всех размеров доступ к множеству производителей. Они сопровождали нас с Ларри по рынку, и через них мы размещали заказы для наших магазинов. Мы, два молодых парня, обходили демонстрационные залы Нью-Йорка под руководством этих гламурных, сексуальных девушек постарше, а на них, казалось, производило впечатление, что эти два мальчика имеют собственный бизнес. Мы думали, как это круто — бахвалиться нашим коммерческим успехом: «Да, мы собираемся открыть магазины в Сиракузах, Рочестере и Бингемтоне. И собираемся открыть магазин в Нью-Йорке!» Но когда мы заявляли, что наш бизнес на подъеме, они, наверное, думали: «О, должно быть, они продают тысячи штук в неделю», а на самом деле мы продавали сотни.

> Мы с Ларри заставили наших поставщиков считать нас более крупным предприятием, чем были в действительности, и позволили им разместить заказы на бóльшие партии, чем могли переварить.

Мы стали каждый день получать крупные поставки от модных салонов и компаний по производству спортивной одежды, отчасти потому, что сами уверовали в собственные небылицы. Широкий размах принес нам успех, но непомерный аппетит нанес вред.

Некоторые из этих новых поставщиков предположили, что мы используем систему автоматического оформления повторных заказов, а нам было неловко сказать: «Эй, довольно» или: «Нам не нужно все это», следовательно, товары продолжали поступать, и наши запасы пополнялись. У отца Ларри был магазин в городе Оберн, штат Нью-Йорк, и он выделил нам половину торгового пространства, поэтому теперь магазин People's Place появился в Оберне. А потом пришли какие-то ребята и сказали: «Эй, у нас есть сезонная торговая точка в Лейк-Джордже, летом все едут в Лейк-Джордж. Почему бы вам не снять помещение вместе с нами?» Так мы открыли магазин в Лейк-Джордже.

Ситуация начала выходить из-под контроля. Кредитная линия, открытая отцом Ларри, была исчерпана. Мы не могли больше брать кредит у банка, и они уже дышали нам в затылок, чтобы мы платили вовремя. А продажи не могли покрыть наши расходы.

Чтобы разобраться во всем этом, мы обратились за помощью к кузену Ларри, Сэму Уорцелу, и привлекли его в качестве наемного управляющего. Сэм на десять лет был старше нас. Он — настоящий житель Нью-Йорка: умный, веселый и забавный, но без выраженного чувства стиля. Он совсем не заботился о стиле. (В то время я считал такое отношение большой ошибкой, но теперь понимаю, что это не имеет значения.) Он пытался помочь нам систематизировать и дисциплинировать наш бизнес, но это было не по мне. Я не хотел проходить через формальный процесс реструктуризации, потому что мы привыкли заниматься бизнесом на свой лад, приезжать и уезжать, когда нам заблагорассудится. Сэм хотел установить систему управления запасами. У нас было много мелких краж, поэтому мы начали прикреплять к одежде ярлыки компании Sensormatic. В результате наши затраты действительно выросли, но Сэм изо всех сил старался показать нам, как управлять расходами. А мы сопротивлялись этому. Затем он пригласил Марти Левинсона, толкового бухгалтера из Нью-Йорка, чтобы помочь нам разобраться с нашими налогами.

Марти почувствовал неладное, когда проанализировал объемы наших запасов и закупок. Он сказал:

— Если вы не вложите дополнительных средств, вам придется принять некоторые важные решения.

— Какого рода? — спросил я.

— Давайте поговорим с юристом, — ответил он.

— Почему мы должны говорить с юристом?

Он был прямым человеком. Он сказал:

— Есть разные вещи, которые вы можете сделать.

Я не понял.

— Какие?

— Вы можете вбросить больше денег в бизнес…

— Или?

— Или вы можете перейти к Главе 11[56].

— Что это значит, черт возьми.

— Это форма банкротства.

— *Банкротство?*

— Если вы не внесете деньги, — пояснил он, — то долг возрастет и его не покроет даже полугодовая прибыль. Вам продали товар, и поставщики хотят получить свои деньги. А кроме того, у вас есть наемные работники и имеются накладные расходы.

— Это все туфта. Ты издеваешься? Почему бы нам просто не устроить распродажу? — сказал я.

Мы открывали новые магазины, и появлялись новые потоки доходов. Это, должно быть, какая-то ошибка.

Однако распродажа, как пояснил бухгалтер, не решит проблемы.

> Мы слишком глубоко опустились в яму, чтобы одна удачная неделя могла вытащить нас из нее.

Мы обратились к своему банкиру. Он заявил: «Мы уже давали вам деньги, но вы их не вернули. О кредите не может быть и речи». Экономическая ситуация менялась в худшую сторону; усилилась конкуренция. В наших магазинах произошло затоваривание и не хватало торговых площадей. Нам следовало отправиться на модные показы и закупить классные вещи, но они бы затерялись в массе наших прочих запасов. Это была азбука розничной торговли Retail 101: работа в рамках бюджета. Постоянно взаимодействовать с торговыми агентами. Быть в курсе того, что недавно продано. И мы постигали этот урок на своей шкуре.

Итак, мы подали заявление о банкротстве в соответствии с Главой 11. Это был ужасный день. Огромный плевок в лицо. Это было стыдно. Я проснулся и спросил себя: «Какого черта я сделал? Если бы мы не перестали контролировать ситуацию, если бы не затоварились и не купили слишком много гламура и блеска, если бы закрыли два магазина, в которых дела шли плохо, и сделали акцент на совершенствование управления…»

Существовало множество вещей, которые мы могли бы, должны были сделать. Мы разъезжали на «Порше» и «Мерседес-Бенц», жили в крутых местах, покупали тонны одежды и дорогие часы, путешествовали по Европе и Южной Америке. Жили как мультимиллионеры, хотя ими не были. Даже рядом не стояли. У меня не было никаких сбережений. Вот и все, о чем мог тогда думать. «Боже мой, как теперь запустить собственный бренд? Я не могу покинуть магазины. Должен остаться здесь и убедиться, что всем заплатят». Это было за гранью возможного.

Мы обсудили положение с юристами. Они сказали, что мы можем остаться в бизнесе, но придется согласиться работать на определенных условиях. Я узнал все о льготных процедурах и обращениях в суд. Мой друг Стю Комер, который владел компанией прямого почтового маркетинга Artistic Greetings и прошел через процедуру банкротства по Главе 11 несколько лет назад, сказал: «Я помогу вам. Первое, что вы должны сделать, — это действительно научиться понимать бухгалтерский баланс. И вы должны ежедневно просматривать приход и расход, чтобы знать положение дел».

> Мы встречались в его офисе в 7.30 утра три дня в неделю, и он показывал мне, как надо отслеживать свой бизнес. Это были уроки делового администрирования, MBA, эту степень я так и не получил.

Поскольку пользоваться кредитами мы уже не могли, все поступающие товары приходилось оплачивать наличными. Был назначен временный управляющий, который контролировал каждый приходящий и уходящий пенни. Мне было неловко рассчитываться с нашими кредиторами по двадцать пять центов на доллар. Наше банкротство по Главе 11 получило огласку и широко освещалось в прессе. Нам пришлось идти с протянутой рукой к тем, с кем мы хотели продолжать делать бизнес, и предлагать им заплатить немного больше. «Послушайте, мы не можем заплатить вам сейчас, но нам очень нужен товар. Есть ли способ решить проблему?» Некоторые относились к нам враждебно; а кто-то верил, что мы сможем справиться, и оказывали нам поддержку. Когда мы уезжали в Нью-Йорк, чтобы закупить товар за наличные, мы больше не тратили две недели на гулянки. Нам пришлось спуститься с небес и вернуться к истокам.

Но хуже всего было смотреть в лицо моему отцу. Когда мой бизнес пошел в гору, отец начал испытывать уважение ко мне, и я почувствовал себя защищенным и сильным. Стал чаще навещать родителей, даже время от времени наведывался домой на обед. Отношения начали укрепляться. Между делом мой отец сказал:

«Надеюсь, вы придерживаетесь системы и ты следишь за своими запасами». Я ответил: «Да-да, не волнуйся, у нас все под контролем». Теперь, спустя несколько лет, я был крайне смущен. Моей первой мыслью было: «Что подумает папа?»

Я узнал это довольно скоро. По его виду можно было прочесть: «Я же тебе говорил». Мой отец гордился мной, а я подвел его. Снова. Мне нечего было сказать в свое оправдание.

Глава шестая
«Выживание в XX веке»
Новый старт

Во время работы в Peoples' Place я познакомился с женщиной по имени Сьюзен Сирона. В пятнадцать лет Сюзи ушла от родителей и оказалась в Итаке, в доме подруги ее матери. Она позвонила Ларри и сказала: «Вы должны нанять эту девушку». Как хороший сын, Ларри прислушался к совету матери, и Сьюзен начала работать в итакском магазине — пылесосить, складывать одежду и приносить пользу любым возможным способом. Вскоре мы заметили, что у нее отличное чувство стиля, и поручили ей развешивать одежду и оформлять витрины. Она была очень привлекательна; в ней была смесь греческой, венгерской и итальянской крови; миниатюрная, с темными волосами и большими карими глазами, идеальной кожей и красивой улыбкой. И у нее был отличный вкус! Но ей было всего семнадцать, а мне уже перевалило за двадцать. Она не хотела со мной встречаться.

Тем не менее мы общались как энтузиасты People's Place и друзья, говорили о моде, музыке и окружающем нас мире. Когда Сюзи училась в выпускном классе старшей школы, в 1975 году, я убедил ее поступать в Технологический институт моды в Нью-Йорке (FIT). «Ты могла бы научиться дизайну одежды, и со временем мы вместе могли бы создавать дизайн», — убеждал я. И очень обрадовался, когда ее приняли. Постоянно ездил в Нью-Йорк, чтобы делать закупки, поэтому мы часто виделись. К сожалению, ей не понравилось в FIT. Я спросил: «Почему бы тебе не остаться, по крайней мере, на семестр, а потом поехать со

мной, чтобы организовать собственную дизайнерскую группу?» Она доучилась до конца семестра и затем вернулась в Итаку.

В феврале 1976 года я остановился в отеле Gramercy Park на Манхэттене, когда среди ночи раздался телефонный звонок:

— В вашем магазине в Итаке пожар.

— *Что?*

Студенты колледжа, снимавшие квартиры на втором этаже, курили в постели. В результате вспыхнул пожар. Все здание было охвачено огнем и сгорело дотла. Я приехал в Итаку утром. Ничего не осталось. Все было обуглено; одежда свисала в виде сталактитов в замерзшей воде, вылитой из пожарных шлангов. Сюзи встретила меня у входа. «Что я могу сделать? Помочь вам с уборкой?» «Не стоит, магазин нужно сровнять с землей бульдозером. Мы ничего не можем поделать. Первым делом надо вызвать представителей страховой компании». Я пересек улицу, чтобы взглянуть на магазин с расстояния, и решил пройти между двумя припаркованными автомобилями. В этот момент один из них тронулся и придавил мою ногу к заднему бамперу стоявшего перед ним седана. Тотчас хрустнула кость.

Меня доставили в больницу. Сюзи поехала со мной. У меня было сломано бедро. Врачи наложили мне гипс от ступни до бедра, лишив меня всякой подвижности. Сюзи отправилась со мной в загородный дом для вечеринок, который мы с Ларри арендовали, и оставалась там в течение нескольких недель, ухаживая за мной, пока я не поправился. Она проявила преданность, а я был безмерно ей благодарен.

Нас накрыла волна чувств, и мы полюбили друг друга. Это было начало наших отношений.

В 1978 году мы с Сюзи купили кирпичное здание бывшей сельской школы с одной классной комнатой, которое было превращено в дом с небольшой гостиной, маленькой кухней и двумя спальнями наверху, в городке Пайн-Сити, в окрестностях Элмайры. Мы начали обустраивать свой дом. Я попросил ее выйти за меня замуж, и она согласилась. Сюзи была отличным партнером, потому что она разделяла мои мечты. Мы могли часами говорить о том, из чего должна состоять великолепная коллекция, как она должна вписаться, где и как ее следует демонстрировать и продавать.

Мы подумали, что было бы романтично обвенчаться в Венеции, но после прибытия туда и посещения нескольких католических храмов узнали: для проведения церемонии нужны наши записи о крещении. Мы оба были крещеными католиками, но это было время до эпохи факсимильных аппаратов, поэтому не было никакой возможности быстро переправить свидетельства из

Элмайры в Италию. Поездка ограничилась прекрасным предсвадебным путешествием, которое так и не привело нас к алтарю.

Вернувшись домой, мы решили организовать традиционную свадьбу и обвенчались в присутствии небольшой группы родственников и друзей в церкви Святой Марии в Питтсфорде, штат Нью-Йорк. Это произошло 25 августа 1979 года. Моим шафером был мой брат Энди.

Папа Сюзи, Джим Сирона, был успешным банкиром и довольно сдержанным человеком. Ее мать Конни оказалась словоохотливой и очень любезной женщиной. Не уверен, что кто-либо из них испытывал восторг от нашей свадьбы, но они приняли наше решение пожениться.

Я встретил Муну Баига в Нью-Йорке на одном из показов одежды во время поездки за покупками. Он был бизнесменом и демонстрировал свои платья и товары индийского производства. Он сказал мне, что у него есть фабрика. Я спросил, может ли он изготовить мои модели. Он ответил:

— Я могу производить что угодно.

— У меня много моделей.

— Ну так приезжайте на мою фабрику.

Как? Куда? Когда? Я был заинтригован.

Еще до этого знакомства отец Сюзи сказал: «Я могу купить вам свадебный подарок, закатить для вас большую вечеринку или выдать вам чек». Мы выбрали чек на тысячу долларов, купили билеты на самолет и через две недели после свадьбы полетели в Индию, чтобы вместе разрабатывать нашу первую коллекцию одежды. Таким был наш медовый месяц!

Когда самолет приземлился в Бомбее, мы спустились по трапу и сели в автобус, доставляющий пассажиров к терминалу. Мы прилетели поздно ночью в сентябре 1979 года. Здесь еще продолжалось лето. Вдалеке виднелись огни города. В воздухе стояло поразительное зловоние. Толпы бездомных индусов построили трущобы по периметру аэропорта. Удобства у них находились на открытом воздухе, жара и запах были невыносимыми.

Мы забрали свои вещи с конвейера выдачи багажа и увидели сотни людей, прижавшихся лицами к панорамным окнам терминала, которые глазели на прибывших. Многие выглядели отчаявшимися и нищими.

> Я слышал, что Индия способна поразить воображение, и мысленно пытался подготовиться, но представшее передо мной зрелище потрясло меня.

Мы вышли из таможни со своими чемоданами, полными идей, образцов и нашей собственной одежды, и как только добрались до тротуара, нищие окружили нас, умоляя дать денег. Муна отталкивал их. «Нет, нет, нет, — предостерег он нас. — Если даете одному, сбегутся все». Один из работников Муны, бородатый сикх в чалме, отвез нас к дому Муны возле Джуху-Бич.

Муна проводил нас в нашу спальню. Ни занавесок, ни одеяла — лишь кровать с матрасом и простыней. Никакого шкафа. Потолочный вентилятор. Санузел в коридоре, без туалетной бумаги. Раковина с одним краном для холодной воды. Душ лился тонкой струйкой, также холодной. Ни занавески для душа, ни двери в душ! Муна дал каждому из нас по полотенцу. Полет из Нью-Йорка занял восемнадцать часов, так что в середине ночи мы оба приняли холодный душ. Я подумал: «Это послужит новым опытом». И заснул сном младенца.

Солнце начинало всходить, когда Муна постучал в нашу дверь. «Не желаете прогуляться и взглянуть на пляж?» Конечно, хотели.

Мы прошли около двух кварталов до пляжа Джуху, а затем прогулялись вдоль берега. Проходя мимо отеля Sun and Sand, Муна сказал: «Знаете, здесь отдыхают многие кинозвезды». Здесь, похоже, обитало также множество людей, похожих на бездомных, и когда рассвело, многие из них вошли в воду и справили нужду. Затем набежавшие волны смыли испражнения. Аравийское море было похоже на большую открытую уборную.

Я знал, что в Индии коровы считаются священными животными, и слышал, что они свободно бродят по улицам. Конечно же, они делили с людьми и этот пляж. Несколько верблюдов твердо занимали позицию. Кругом бегали козы. Куры перебегали дорогу или стояли посередине, как им заблагорассудится. Вокруг блуждали люди в традиционных индийских сари, курты в дхоти[57] и пижамах.

Когда взошло солнце, улицы ожили — сплошной движущийся поток: велосипедисты, разносчики, продающие свои товары. Многие смотрели на нас так, будто никогда не видели белых людей; другие одаривали нас равнодушными взглядами. В Нью-Йорке, если кто-то смотрит на вас отсутствующим взглядом, вы начинаете думать: «Нужно следить за тем парнем, он явно положил глаз на мой бумажник». Я не знал, так ли это воспринимается в Индии, и не был настроен рисковать, поэтому наше первое утро было немного пугающим. Но прогулка стала откровением. Интересная страна. Хотелось увидеть как можно больше. Я действительно полюбил ее энергию, и чем больше времени проводил там, тем сильнее проникался к Индии и ее

народу.

Вернувшись в дом, мы познакомились с родителями Муна, которые оказались замечательными людьми. Вся его большая семья жила под одной крышей. Отец Муна был грузный, лысеющий человек, бывший бомбейский полицейский детектив и отличный рассказчик. Его мама — маленькая, болтливая женщина, которая все контролировала, заправляла всей семьей и задавала нам всякие вопросы. Она не только расспрашивала про нас, но и внимательно слушала наши ответы. Я на удивление сблизился с этой чудесной незнакомкой. Она источала теплоту и любовь.

После завтрака миссис Баиг сказала: «Теперь вам нужно поспать». Отличная идея, так как мы были в изнеможении. Спали мы долго.

Я проснулся весь в поту, от жаркого солнца, приникавшего в комнату через окно, гомона сигналящих машин и мычащих коров. Мы приняли душ, чтобы охладиться, а потом отправились на работу.

Фабрика Муны располагалась в подвале его дома. Он проводил нас вниз, в кабинет образцов, где они создавали одежду. Услышав стук швейных машин, я испытал радостное возбуждение. И подумал: «Отлично, мы попали в нужное место. У этого парня имеется раскройный стол, лекальщик. У него есть швейные машины, а на полках лежит много тканей». Так я приступил к делу.

Закройщики, лекальщики, работники кабинета образцов не говорили по-английски. Как же мне общаться с ними? Мохан, сикх, который встретил нас в аэропорту, оказался правой рукой Муны, и оба мужчины начали переводить. Я разложил ткань на столе, и закройщики принялись кроить материю в соответствии с нашими спецификациями. В считаные минуты они приступили к пошиву образцов.

Каждое утро Муна отвозил нас на рынок тканей. Во второй половине дня мы передавали ткань закройщикам, они принимались кроить и шить, и наши замыслы мгновенно принимали зримую форму.

> За двадцать один день мы изготовили около пятидесяти образцов. В Америке пошив пятидесяти образцов занял бы два месяца. Мы мастерили их на лету!

Во время первого ужина, как и во все последующие вечера, мы усиживались за стол, и родители Муны доставали горшки с едой и начинали подавать блюда. Я был незнаком с индийской кухней и понятия не имел, что ел, но было вкусно. Никаких

ножей или вилок. Когда отец Муны начал есть правой рукой, мы с Сюзи переглянулись и начали сначала хихикать, а потом расхохотались, потому что никогда не видели, чтобы кто-то так делал; нас всегда учили пользоваться столовыми приборами. И пока мы посмеивались, отец Муны спрашивал: «Итак, по душе ли вам Индия? Душевно ли вы проводите время?»

И нам действительно было «по душе».

Сюзи и я провели в семье Муны почти четыре недели. Это была очень плодотворная поездка. Мы разработали линию футболок, брюк, курток и рубашек для боулинга в стиле 1950-х годов плюс гавайские рубашки, украшенные вышивкой на спине. Мне нравилось, как индийцы делают вышивку: вы можете дать им эскиз или фотографию, и они сядут за свою швейную машинку и просто воспроизведут изображение. Мы не говорили на одном языке, но они были бесподобны в воплощении наших идей.

Индийские изготовители проявляли необыкновенную преданность работе. Каждый день закройщики проделывали многие мили в тряской электричке, добираясь из деревень и окраин Бомбея на работу. Они сидели за механическими швейными машинками, приводя их в действие ножным приводом. Обедали прямо на рабочем месте, открывая контейнеры с карри и не прерывая работы, чтобы обеспечить быстрое изготовление опытной партии.

Я проникся огромным уважением к индийской трудовой этике. Даже посреди шума в многолюдных городах, возможно, из-за их религии или философии, люди казались безмятежными. Они открылись мне как духовная нация, и я почувствовал себя очень комфортно.

Сначала мы хотели назвать нашу линию Pook, потому что этим нежным прозвищем обращались друг к другу родители Сюзи, и я подумал, что этот лейбл будет выглядеть круто. А потом нам пришла в голову мысль: «Почему бы не назвать ее Tommy Hill?» С таким названием мы могли бы представить нашу работу как дизайнерскую линию. Может, назвать ее Hilfiger, но мне показалось, что люди не смогут это выговорить.

Мы возвращались в Нью-Йорк через Париж, где посидели в кафе, наслаждаясь атмосферой города. Я смотрел, как парижане прогуливаются по улицам, мысленно делал фотоснимки, как делал это, будучи еще мальчиком.

Во мне жила уверенность, что рано или поздно найду применение этим образам. Изучал витрины «Галери Лафайет», мечтая, что когда-нибудь в этих витринах увидим нашу одежду.

Я готов был продемонстрировать образцы покупателям универмагов, чтобы начать получать заказы. И сказал Муне, что

мне нужна оплата за дизайнерскую часть работы, которая уже завершена.

— Вам не заплатят, пока мы не произведем партию, не отгрузим товар и пока магазины не расплатятся с нами, — ответил он.

Я не мог ждать месяцы; мне срочно нужен был какой-то доход.

— Меня не устраивает такой порядок, — отрезал я.

— Это единственный порядок, который возможен, если мы собираемся быть партнерами, — возразил Муна.

— Мне не на что жить, — сказал я. — Мне нужно работать.

Он не смягчился. Стало понятно, что мы не сработались бы с ним. Мне нужен был кто-то другой, кто мог бы мне платить. Мечтал, что линия Tommy Hill принадлежала бы мне. Я ее создал, я ее придумал. Но когда подал заявку на регистрацию товарного знака Tommy Hill, выяснилось, что Муна опередил меня, выдав его за свой собственный. Как такое возможно? Это было мое имя! Я полагал, что мы должны были, по крайней мере, обсудить это заранее. Мы поссорились. Я сказал Муне:

— Я не согласен работать без оплаты.

Он не уступил.

Мы работали по устной договоренности. Я был молодым, неопытным дизайнером, и это был мой первый опыт. Думал, что это в порядке вещей. Теперь-то знаю, что необходимо внести ясность до запуска проекта, но у меня не было достаточных знаний, чтобы настаивать на этом. Каждый раз, приходя в офис Муны, я спрашивал, когда мы сможем обсудить условия сделки и изложить ее на бумаге. Он говорил:

— Не беспокойтесь, не беспокойтесь, не беспокойтесь.

Так что я не беспокоился. Но когда пришло время оформить сделку, порядок устанавливал только он, и никак иначе.

Более того, у Муны остались мои образцы. Он присвоил себе мои модели и продавал их. Однажды я подошел к углу 59-й улицы и Лексингтон-стрит и там в витринах универмага Bloomingdale увидел мои рубашки. Это должно было стать для меня великим днем, но все сложилось иначе. Юридически я не имел никакого отношения к этому товару, и мне ничего не заплатили.

Такие дела. Муна был хорошим парнем, он щедро распахнул для нас двери своего дома, и моя поездка в Индию стала прекрасным опытом. Но теперь он завладел моей линией одежды, на которой стояло мое имя.

Я был потрясен, но был не в состоянии заявить свои права на модели. У меня не было денег на адвоката, поэтому не мог

обратиться в суд. Муна заметил, что Tommy Hill — это не мое настоящее имя, демонстрируя свою готовность вступить в борьбу. У меня не было желания ни сражаться с ним, ни иметь ничего общего.

Что касается товарного знака Tommy Hill, линия сначала была очень сильная, но без участия дизайнера они не могли успешно развивать бренд, так что он развалился. Это не расстроило меня. Мне хотелось всю свою отрицательную энергию направить в позитивное русло и двигаться дальше, что я и сделал.

Мы медленно разбирались с проблемами в People's Place. Оказавшись под защитой Главы 11 и получая минимальную прибыль, мы с Ларри вернули бизнес в колею. Потребовалось время, но мы, в конце концов, расплатились со всеми и начали с чистого листа.

В 1979 году, после десяти лет сотрудничества, мы с Ларри разделили бизнес. Ему отошел магазин в Итаке, а я оставил за собой магазин в Элмайре. Остальные мы закрыли, и каждый пошел своим путем.

Моей новой целью было избавить магазин от юридических обременений и проблем с запасами, возродить бизнес и продать его. Оформив свои права на People's Place, я думал только об одном: «Хочу выйти из розничного бизнеса, отправиться в Нью-Йорк и открыть собственную линию. С меня хватит!»

Мой зять Кристофер Фредо, муж моей сестры Бетси, работал в магазине в Элмайре и управлял другим магазином в Корнинге. Я предложил ему:

— Могу продать тебе магазин.

— Я куплю его, — ответил он.

Мы договорились о сумме, которая устроила нас обоих.

В конце 1970-х годов самым ходовым джинсовым брендом в мире были джинсы Jordache. Сирийские владельцы бренда, Ральф, Ави и Джо Накаш, были очень умные ребята. Во время одной из моих последних поездок в Нью-Йорк за закупками для People's Place я показал им свои эскизы и сказал:

— Вам нужна линия рубашек к джинсам. И вы должны нанять меня и Сюзи, чтобы получить это.

Они посмотрели эскизы и долго размышляли. Я названивал президенту компании Расселу Хартману и повторял:

— Ребята, вы хотите начать? Давайте начнем, давайте начнем, давайте начнем!

— Мы еще не готовы, — вот и все, что я слышал в ответ.

В один прекрасный день, когда от них несколько недель не было ни слуху ни духу, я сказал Сюзи:

— Мне надо снова позвонить этому парню. Очень хочу

поехать в Нью-Йорк и заняться дизайном. Я должен сделать это.

Я стоял, прислонившись к латунной кровати в нашем маленьком домике из красного кирпича. Мой зять еще не доработал соглашение о покупке магазина, но на тот момент меня это не волновало. И сказал:

— Возьму все, что смогу выручить за магазин; я действительно хочу уехать.

Сюзи думала иначе. Мы только что купили здание бывшей школы и наслаждались пригородной жизнью. Там было уютно. У нас имелся камин, по нашей территории протекал ручей. Мы тряслись по грунтовым дорогам; готовили барбекю на заднем дворе. Магазином в Элмайре было очень легко управлять; мне нужно было только наведываться в Нью-Йорк каждые две недели. У нас сложилась хорошая, комфортная жизнь.

> Но я не был удовлетворен. Хотел попасть в Нью-Йорк, заняться дизайном и узнать, как поставить производство на широкий поток с крупными боссами, а затем организовать собственное дело.

Сюзи считала эту идею — отказаться от всего, что мы имеем, и переехать в Нью-Йорк, чтобы начать все сначала, — пугающей. Я просил ее оставить наш идиллический дом ради пыли и копоти Нью-Йорка конца 1970-х годов.

Но и к ней пришло понимание. Она тоже любила моду и хотела принимать участие в том, что я делаю. Мы с упоением говорили о том, как будем заниматься дизайном в Нью-Йорке. Наконец она согласилась. Я снова позвонил Расселу Хартману и сказал:

— Послушай, мы собираемся разрабатывать дизайн для других.

Это не было полной ложью; мы собирались заняться дизайном для кого-нибудь еще. Просто не знал, для кого конкретно.

— Хорошо, — отреагировал он, — давайте попробуем.

Я позвонил Крису и сказал:

— Сколько ты можешь заплатить мне за магазин сейчас?

— У меня нет денег, но могу дать тебе пять тысяч долларов, а остальную сумму разобью на платежи, — сказал он мне.

Мы устно договорились о выплате пяти тысяч долларов ежемесячно в течение примерно двадцати месяцев — всего около ста тысяч долларов.

Я надеялся, что Крис будет отлично управлять собственным магазином. Он был крупным, веселым человеком и любил развлекать людей. Он планировал переделать People’s Place в

магазин мужской одежды и переименовать его в Christopher's. Но мне ни в коем случае не следовало вести бизнес с родственниками. Крис сделал пару платежей, а потом прекратил выплаты. Видимо, его адвокат сказал ему, что на имущество может быть наложен арест или еще оставалась непогашенная задолженность и, возможно, я умышленно оставил его с долгами. Крис решил, что я воспользовался им, и, думаю, они хотели собрать доказательства для иска. Адвокат посоветовал ему перестать общаться со мной, и Крис послушался.

Деньги больше не поступали. Я не мог заставить Криса выполнять обязательство, а судиться с мужем моей сестры отказался по принципиальным соображениям. Мне нужны были деньги, но я их не получил. В течение короткого времени Christopher's вышел из бизнеса.

Закрытие магазина стало большим разочарованием для моей сестры Бетси. Она успешно управляла People's Place и надеялась создать бизнес мужской одежды и обеспечить свою семью. Вскоре после этого у нее родились два сына, Майкл и Джо. В конце концов Крис и Бетси развелись. Крис переехал жить во Флориду и через несколько лет погиб в страшной автомобильной аварии. Майкл и Джо в то время были подростками и тяжело перенесли смерть отца, как и Бетси. Они оба отличные парни и с тех пор испытывают боль. Я старался быть рядом и оставаться опорой для каждого из них. Майкл и Джо работали у меня в разное время, и они всегда могут ко мне обратиться за помощью. Сейчас им за тридцать, но я до сих пор вижу в них боль; они были близки с отцом и смотрели на него так, будто он был богом.

Я договорился с Jordache о контракте на тридцать тысяч долларов в год — в сумме для нас обоих. Мы с Сюзи нашли двухкомнатную квартиру на Манхэттене на 31-й улице, 31-Ист, между Парк-авеню и Мэдисон-авеню, за семьсот долларов в месяц. Приехав из Элмайры, мы считали, что это довольно накладно, но я сдал в аренду здание школы за двести долларов в месяц, арендовал трейлер U-Haul и сложил там наши пожитки с помощью своего брата Энди и Майкла Хоутона, который вырос вместе с нами и был так похож на другого брата, что мы называли его Майклом Х. Мы отправились в Нью-Йорк в пятницу вечером, в проливной дождь, разгрузились на 31-й улице и вселились в квартиру.

Мы с Сюзи провели эти выходные дома, в основном потому что у нас не было денег, а кроме того, нам необходимо выработать стратегию, как добиться успеха в новой жизни. Мы познакомились с соседями по этажу, Джо и Сьюзен, которые оказались приятными людьми. Позднее мы часто проводили

вечера в выходные вместе и заказывали китайскую еду. Посторонним Нью-Йорк иногда кажется непробиваемым, и было приятно познакомиться с реальными людьми прямо с места в карьер.

Сюзи и я явились в Jordache ярким ранним утром в понедельник. Первым делом я показал свои проекты женщине по имени Лиз. Представил модели джинсов, джинсовую куртку и рубашки для боулинга Tommy Hill. После просмотра она сказала:

— Не уверена, нужны ли нам мужские модели или женские модели. Позвольте мне уточнить у Ральфа.

— Я не знаю, не знаю, — сказал Ральф.

Я обратился к Лиз:

— Послушайте, лучший способ начать действовать — это командировать нас в Гонконг, на ваши фабрики, и мы вернемся с готовой линией для вас.

Я бывал на фабриках и горел желанием посетить их производство и посмотреть, на что они способны.

Несколько недель спустя мы с Сюзи оказались в Гонконге и остановились в самом шикарном отеле Excelsior на гонконгской стороне гавани Виктория.

Несколько лет назад мы с Ларри побывали в Гонконге в качестве туристов, и мне понравился облик этого места. Он излучал волнующую энергию. Движение на улицах. Магазины, открытые до поздней ночи. Иллюминация. Паром Star Ferry, курсирующий в Коулун и обратно. Китайские джонки и сампаны в Южно-Китайском море.

На этот раз я взял курс на рынки. Гонконг еще не был модернизирован, и на примитивных рынках, расположившихся на маленьких улочках, люди продавали все — от живых змей и кур до угрей в бочках и прочих морепродуктов. В аптеках также можно было купить все — от трав до оленьего рога и акульих плавников.

И моду! На некоторых рынках продавали товары прямо с фабрик, которые производили одежду по заказу дизайнеров и для брендов со всего мира, а другие продавали стоки с этих фабрик.

Эти стоковые рынки были золотой жилой: вот где я мог черпать идеи и видеть, что предлагают остальные бренды. Мне хватило даже беглого взгляда на товар, чтобы понять: китайцы производят изделия с такими деталями, до которых американским фабрикам далеко. Моей мечтой стало производить одежду именно там и внедрить в свои модели такую же строчку, обработку карманов и инновационный дизайн.

Я надеялся изучить новые ресурсы и расширять ассортимент за счет курток, рубашек и блуз, но мистер и миссис Ли, китайские

партнеры Jordache, ясно дали понять: они не желают, чтобы мы посещали фабрики других фирм или конструировали что-нибудь иное, помимо того что они уже производили — джинсы и шорты. Они пытались быть вежливыми, но можно сказать, что были не в восторге от нас.

Вместо того чтобы признать ситуацию патовой, я начал разрабатывать альтернативные вышивки на джинсах. Фирма Jordache выпускала джинсы только одного стиля, с логотипом фирмы Jordache в виде лошади, который вышивали на заднем кармане. Я сказал:

— Думаю, вам нужно расширить модельный ряд джинсов. И нужно использовать больше вариантов отделки на карманах.

Они изготовили, пусть и нехотя, несколько пробных образцов по моим эскизам.

Я представил свой дизайн джинсов с твидовой подкладкой «хаундстут»: поднимаете отворот и видите контрастную ткань. Отделка карманов гармонировала с отворотом, а джинсовая куртка, которой отводилась роль компаньона в комплекте, была отделана твидовой подкладкой «хаундстут» под манжетами и воротником. Ли колебались, стоит ли запускать мои образцы, потому что их завод был автоматизирован, а вставка подкладки в разные детали не была автоматической операцией. Но я находился там, чтобы сделать работу, и они выполнили то, что мне требовалось. Я очень гордился этими образцами. Если не будет ничего другого, думал я, то мы покажем их по возвращении, и на сотрудников Jordache это произведет впечатление.

Мы с Сюзи провели в Гонконге две недели и вернулись домой в канун Дня Благодарения[58]. Мы заехали в Итаку, чтобы навестить семью Сюзи на праздник, а потом отправились в Элмайру, чтобы повидать мою семью. Нам было очень приятно и тепло среди близких, и обоим не хватало этой простой жизни. И думали: «Может, если дела пойдут в гору, купим здесь дом и будем приезжать на выходные». Мы увидели дом современной постройки на берегу озера, который проектировался для Карла Сагана. Возможно, мы могли бы организовать здесь дизайн-студию, а не устраивать ее в городе, что снизило бы стоимость аренды, подумали мы. Дом находился недалеко от аэропорта Итаки; мы могли бы летать в нью-йоркский аэропорт «Ла-Гуардия» и, возможно, проводить три дня в Нью-Йорке и четыре — дома! Вечные мечтатели!

В понедельник мы отправились вверх по Седьмой авеню в салон Jordache, расположенный на 35-й улице. Сюзи гордилась своими способностями экстрасенса и сказала, что чувствует нечто

странное. Когда мы вошли в офис, было непривычно тихо. «Ну, — размышлял я, — все еще только возвращаются после праздничных каникул».

— Думаю, они собираются нас уволить, — сказала Сюзи.

— Нет, нет, нет, — возразил я.

Мне не хотелось даже слышать это. Это довольно характерно для меня: не люблю говорить ни о чем плохом, а если что-то негативное все-таки возникает в разговоре, то стараюсь избегать его. Почему? Я был погружен в негатив в детстве и не мог дождаться момента, чтобы выбраться из этого и стать позитивным во всем. Я всегда ищу способы найти путь к успеху и считаю, что это одна из причин, почему мне удалось преуспеть в бизнесе. Если мы попадали в пробку, я настраивал себя, что она скоро рассосется. В ресторане я говорил: «Ну, еда так себе, зато атмосфера приятная». Аэропорт? «Рейс задерживается, что ж, по крайней мере, мы не опоздаем на завтрашнюю встречу».

> Мне не нравится на свой вопрос получать ответ «нет». И считаю, что выход всегда есть. Думаю, такое мировоззрение — это подарок Бога, правда.

— Мне нужно поговорить с вами, — сказал Рассел Хартман, президент Jordache.

Я полагал, что он собирается сказать нам, что у него в этот день совещание и он хотел бы посмотреть наши модели на следующий день. Мы вошли в его кабинет. Он закрыл дверь.

— Из этого ничего не получится, — сказал он. — Нам не нужны дизайнеры, у нас есть джинсы, которые продаются. Не думаю, что в ближайшее время начнем двигаться в других направлениях. Большое спасибо.

Рассел не мог быть любезнее. Братьев, которые владели компанией, в офисе не было.

Когда мы вернулись на Седьмую авеню, Сюзи сказала:

— Я тебе говорила.

Она была напугана.

— Ты оказалась права, — ответил я.

Мы прожили в Нью-Йорке всего три недели и уже остались без работы.

— Давай не будем терять времени. Нам обоим нужно найти работу.

Сюзи заглянула на последнюю страницу профессионального журнала Women’s Wear Daily и сразу получила место в магазине юбок Ms. Montage, на углу 87-й улицы и Лексингтон-стрит, с зарплатой двести долларов в неделю. Я же продолжал обивать пороги в поисках работы.

Однажды вечером, приехав на 31-ю улицу, мы с Сюзи обнаружили, что наш дом огорожен полицейской лентой. Кругом толпились сотрудники ФБР и люди в форме правоохранительных органов. Мы попытались пройти, но нас не пустили внутрь. Правительственный агент показал нам свой жетон и проверил наши документы, а потом спросил, кто мы такие, где живем и знаем ли мы наших соседей. Мы сказали:

— Конечно. Это Джо и Сьюзен.

— Это не настоящие их имена, — сказал наш дознаватель. — Он — разыскиваемый ФБР преступник, а она — его соучастница. Они сейчас находятся в тюрьме.

Агенты нашли в их квартире оружие, глушители и всевозможные боеприпасы. Видимо, Джо был крупным наркоторговцем, и кто знает, чем он еще занимался!

Сотрудник ФБР подробно допросил нас: «Как давно вы их знаете? Вам известны их настоящие имена? Замечали ли что-то необычное?» Почему-то я догадывался об этом! Я сказал Сюзи, что заподозрил нечто неладное, но не мог точно сформулировать свои догадки. Мы сказали ФБР, что Джо, или как там его зовут на самом деле, недавно делал косметическую операцию. И супруги были скрытными — они никогда не выходили в дневное время, только по ночам.

Когда нам разрешили войти в дом, там было все перегорожено крест-накрест полицейской лентой. Дверь Джо и Сьюзен была взломана, и мы могли видеть, как сыщики повсюду ищут наркотики. Наркоторговцы на одной лестничной площадке с нами — это было откровением! И это, конечно, не понравилось Сюзи, которая долго не решалась переезжать в Нью-Йорк. Нам не терпелось поскорее убраться из этой квартиры, но было непросто выпутаться из аренды. Нам пришлось задержаться.

Примерно через два месяца нам позвонила Сьюзен. Она хотела занять денег. Я сказал:

— У нас нет денег, и мы не можем связываться с вами, потому что не знаем, что происходит. Просто не можем впутываться в это дело.

Два дня спустя во всех новостях показали сюжет о женщине, которая вместе с сообщником зафрахтовала туристический вертолет и, держа пилота под дулом пистолета, приземлилась на крышу городского исправительного отделения в центре города, выскочила с кусачками и безуспешно пыталась прорваться через стальную сетку на крыше. Она спустила пистолет находившимся внизу заключенным и попыталась организовать побег своего парня из заключения. Это оказалась Сьюзен!

Мы, конечно, были уже не в Элмайре!

Хартли Голдстейну, которого наняла фирма Bonjour Jeans для конструирования детской одежды, требовался дизайнер и мерчендайзер. Я сел в метро на 34-й улице и отправился на интервью.

Голдстейн жил в роскошном новом здании на углу авеню Сентрал Парк Уэст и 68-й улицы, с швейцаром в униформе при входе и высокими потолками в зеркальном холле. Я немного нервничал, но страх никогда не был помехой моей цели. Во время собеседования рассказал о своем опыте и заявил:

— Я могу сделать это. Очень просто. Готов сделать это для вас.

Побеседовав еще немного, он сказал:

— Хорошо, я найму вас, давайте попробуем.

День выдался холодный и дождливый, а я потратил последние пятьдесят центов на проезд в метро. Прощаясь, я спросил:

— Как вы думаете, могу я одолжить у вас пару долларов на метро, чтобы вернуться? Я не взял свой бумажник.

Голдстейн открыл свой бумажник и дал мне хрустящую 20-долларовую купюру. После того как я зарабатывал кучу денег в начале 1970-х годов и жил как король, сейчас моей единственной мыслью было: «О боже, мы сможем поесть сегодня вечером». Я вернул долг г-ну Голдстейну из своей первой зарплаты.

Хартли Голдстейн выглядел как истинный статный англичанин, но был умный, упертый нью-йоркский бизнесмен. Я подумал: «У этого парня есть чему поучиться». Так я и поступил. Однако не думаю, что мистер Голдстейн поладил с владельцами Bonjour, братьями Даян. Они были весьма успешными людьми и не любили слушать посторонних. Когда он покинул компанию, я лишился своего сторонника и защитника.

Bonjour — это еще одна фирма по производству джинсов. На самом деле ей не требовался дизайнер. Работа, на которую я был принят, предполагала анализ и расчеты, ответы на вопросы типа: «Исходя из определенного размера, сколько ткани пойдет на пошив определенного количества джинсовых изделий?» Я хотел создавать невероятные стили и рынок для них в мире, но не желал протирать штаны в производственном отделе, рассчитывая размерные ряды. И сказал руководству: «Доверьте мне дизайн. Я очень хочу разработать для вас какой-нибудь продукт!» Они были совершенно не заинтересованы в этом.

Я нуждался в заработке, но работа оказалась очень скучной. В голове постоянно вертелся вопрос: «Как мне найти заветное место?» Мое положение не позволяло мне уйти, но они приняли решение за меня, когда спустя несколько месяцев поставили

перед фактом: «Думаем, вам пора подыскать себе другую работу». И я снова оказался на улице.

Итак, я отправился туда, где были рабочие места, в штаб-квартиру швейного производства в доме 1407 по Бродвею. В здании было сорок этажей. Я поднялся на лифте на самый верх, вышел и постучал в каждую дверь в коридоре, спрашивая, не требуется ли им дизайнер.

— Нет.

— Нет.

— В какой школе дизайна вы учились? (Я не учился.)

— Вы делаете лекала? (Нет.)

— Вы шьете? (Нет.)

У меня было ви́дение и четкое представление о том, как должна выглядеть одежда, но там, где требовалось приличное образование, и не подумают брать меня на работу. Мне не хватало убедительности. У большинства выпускников школ дизайна есть навыки по конкретным категориям — изготовление лекал, мерчендайзинг, текстильный дизайн. Я же хотел быть креативным директором, хотя не имел традиционного опыта. Но знал, что у меня все получится! И продолжал обивать пороги, движимый верой: в какой-то момент я встречу того, кто в меня поверит, и тогда смогу показать себя.

> Я постучался в каждый офис на всех сорока этажах и остался с пустыми руками.

С самого начала я понимал, что обладаю уникальным чувством стиля. Спустя почти десять лет работы в розничной торговле мог мгновенно распознать, что будет продаваться и имеет потенциал устойчивого спроса. Знал: если устроить лучшую мышеловку, то можно перехватить бизнес у конкурентов. Я знал каждый бренд и каждый стиль в составе любого бренда. Был в курсе работы всех дизайнеров и магазинов. Мы с Сюзи по выходным ездили за покупками в Сохо, обходя все бутики, а затем отправлялись на метро в престижные кварталы в универмаги Bloomingdale's, Saks, Macy's, Bergdorf's, Barneys или Henri Bendel, изучая все, что происходит в мире моды. Мне не терпелось устроить лучшую мышеловку.

Желание продавать свои модели было настолько сильным, что я не мог усидеть на месте. У меня было четкое представление, как сделать джинсы классными, поэтому я отправился в бутик Gap на 34-й улице и потратил все деньги на шесть пар простых, незамысловатых джинсов. Это было до того, как Gap начал ставить свой фирменный знак на пуговицах. Купил кожаные лоскутки в магазине Libra Leathers на Спринг-стрит, потом пошел

домой, разрезал их на тонкие полоски и поместил на изогнутую линию вдоль карманов на джинсах. Вуаля, джинсы с бахромой! И произнес: «Я назову их джинсы Rodeo». Я мысленно рисовал в воображении витрины фешенебельных универмагов на улице Родео-Драйв в Лос-Анджелесе, а также облик грубоватого и драчливого западного ковбоя. У меня возникло ощущение, что на подходе крутой западный стиль. Купил простые красные и белые футболки, чтобы отделать их бахромой.

Наши друзья Эдди Виргадамо и Патти Янг строчили; Сюзи делала заклепки. Я сложил мои вновь созданные образцы в большую сумку и пошел обивать пороги магазинов Gap, Bloomingdale's, Saks на Пятой авеню в поисках заказов. Что-то щелкнуло. Универмагу Bloomingdale's нужно было сто пар! Canadian Fur, магазин модной одежды на 34-й улице, тоже вступил в игру. Модели понравились Нейману Маркусу. Эллен Зальцман, директор по моде универмага Saks на Пятой авеню, похожая на Диану Вриланд или Анну Винтур[59] своего времени, потому что имела власть над таким количеством дизайнеров, дала добро, и мне казалось, что я поступаю правильно. Теперь нужно решить, как их производить.

Меня познакомили с парнем по имени Айзек, у которого якобы были фабрики по производству джинсов. Однажды субботним утром я встретился с ним в его квартире; он был в шортах и сабо, футболка едва прикрывала его толстый живот. Он вел себя с откровенной наглостью, но мне было все равно, потому что мне нужна была фабрика.

— Да, — он сказал мне, — я могу их изготовить.

Я пытался заставить его определиться со стоимостью и сроками поставки и выяснить условия оплаты заказа. Я сказал:

— Я получил эти заказы и поделюсь с вами прибылью.

— Не беспокойтесь, не беспокойтесь, не беспокойтесь, — произнес он.

Я уже слышал это раньше. Я должен был проявить бдительность. Я оставил заказы у Айзека, а когда пришел в офис в понедельник, его не оказалось на месте. Его партнер сказал, что он улетел в Гонконг. «Прекрасно, — сделал я вывод. — Он занимается производством моих вещей».

Я продолжал расспрашивать партнера:

— Когда он появится? Когда он собирается вернуться?

Десять дней спустя Айзек вернулся. Я поджидал его.

— Вы собираетесь получить готовые вещи? — спросил он. — Я не могу изготовить эти модели за тридцать дней. Это займет четыре месяца!

— Верните мне заказы, — сказал я. — Забудьте о них.

Я отправился к Дэвиду Шульстеру, который при встрече в баре рассказал про своего кузена, владельца фабрики, в его кабинет на Бродвее, 1407. Кузен Шульстера, пожилой мужчина по имени Леон Калик, действительно имел фабрику. Я встретился с его хорошо одетым торговым представителем, Рональдом Геллином, высоким красивым парнем, похожим на голливудскую звезду, но он оказался «гарменто» — человеком благородным и культурным, глубоко понимающим бизнес. Я сказал Леону, что у меня много дизайнерских идей, а также рассказал о People's Place и моих недавних поединках с Jordache и Bonjour. Я ищу возможность запустить собственную линию. Он сказал:

— Да, да, да, у меня есть фабрики.

Я немного встревожился, когда увидел, что производили на этих фабриках: плиссированные юбки из полиэстера, гофрированные блузки из искусственного шелка, эластичные брюки из полиэстера и недорогие платья, которые напоминали наряды стюардесс американских авиакомпаний. Ужасные вещи.

— Я уже получил заказы на мои джинсы от Bloomingdale's и из других мест. Если я арендую одну из ваших фабрик, то смогу сконструировать линию одежды и продать ее. «Я знаю парня, у которого есть фабрика в Индии; он хотел бы выпускать мои вещи, — сказал я, — но у меня нет возможности платить таможенную пошлину за импорт». (Это был не мой давний соперник по линии Tommy Hill, а человек по имени Субаш Сури, с которым познакомился через моих друзей Аллена и Дорин Горман и их компанию Flowers. Также я познакомился с мистером Преми, владевшим фабрикой на Лоуренс-Роуд в Нью-Дели, которой управлял его брат Батра.)

— Да, мы можем это взять на себя, — сказал Леон.

Мы оформили партнерство, разделив собственность на четверти: Дэвида, Леона, Рона и мою. Я разрабатывал модели, Рон отвечал за продажи, Леон занимался производством, а Дэйв курировал продажи и заводил полезные связи.

Как мы назовем компанию? Я чувствовал, что время и рынок были готовы к армейской экипировке — камуфляж, излишки снаряжения — и стилю брюк карго с большими карманами, комбинезонам. Форменная одежда для выживания. Брат актера Уолтера Маттау, Генри, держал магазин, где продавали излишки военно-морского обмундирования; он располагался на Бродвее, рядом с Канал-стрит, куда я обычно ходил в поисках вдохновения и свежих идей. Шел 1981 год: иранский кризис с заложниками только что закончился, были покушения на президента Рональда Рейгана и папу Иоанна Павла II, впервые был выявлен СПИД. Я предложил: «Давайте назовем ее „Выживание XX века“ — 20th

Century Survival». Такое название уместно еще и потому, что это был момент в моей жизни после ряда тяжелых неудач, когда я по-настоящему жаждал выжить.

Мне было недостаточно ограничиваться набросками. Я чувствовал, что рынок созрел для пиратов, в блузах с оборками, брюках сорвиголовы, и к тому, что я назвал «шестеренчатым сцеплением» Робин Гуда и Питера Пэна, в котором участвует парча насыщенных, глубоких цветов и более сексуальные ткани. Магазин розничной сети Henry Lehr на Третьей авеню предлагал самый крутой выбор европейской одежды в Нью-Йорке. У них были комбинезоны и куртки лондонского дизайнера Кэтрин Хэмнетт, одежда компании Jet Set из Сант-Морица. У них были джинсы Taverniti. Мы с Сюзи делали там покупки, когда она увидела блузку от Кензо со множеством слоев оборок. Красиво, но дорого.

— Тебе нужно сделать нечто подобное, — сказала она.

Это была хорошая идея, и я взял ее на заметку.

> У нас имелись заказы, но компания 20th Century Survival была не в состоянии выполнить их.

Фабрика Леона, расположенная в районе Куинс, хорошо справлялась с полиэстером, но не могла изготовить камуфляж или джинсы. Они не представляли, как пришить бахрому к брюкам. Нам пришлось отложить все наши заказы, пока мы не найдем оборудование, которое позволит изготовить мои модели. Наконец мы решили производить одежду в Индии.

Я наскреб необходимую сумму, чтобы вернуться в Индию и сконструировать полные линии, на этот раз в Нью-Дели, на фабрике мистера Батра. Мой билет включал бесплатный транзит в Лондоне, так что я мог сойти с самолета и пересесть на другой рейс через несколько дней. Это был Лондон образца 1981 года. Я направился прямиком к Кингс-Роуд и обратился к группе крутых молодых людей с обликом панк/глэм/ Boy George:

— Где лучшее место, чтобы послушать музыку?

Они указали мне в сторону клуба Beetroot в Сохо.

Когда я спустился по узкой лестнице в клуб Beetroot, в помещении громыхали группы Culture Club, Duran Duran и The Police. Там было полно молодых людей, одетых в духе «сорвиголовы». Это был пост-панк, пост-глэм-рок, пост-диско. Выглядело весьма романтично. Оборки на рукавах стали огромными, пышные по окату и узкие от локтя до запястья рукава, своей формой напоминавшие баранью ногу, стали еще объемнее, а обшлага — еще больше и длиннее. Кникерсы, короткие брюки, с манжетой на резинке под коленом,

поддерживаемые большими, толстыми матерчатыми поясами. Брюки на подтяжках, присборенные на талии. Это был совершенно новый облик и ощущение. Я не ношу с собой фотоаппарат, но запечатлел эту сцену глубоко в моем сознании. И сразу понял: «Это мой следующий шаг!»

Я думал о пиратах, и вот они! Вот что происходит в мире дизайна — новый тренд уже ощущается в воздухе. Вот почему во время Недели моды вы видите, что «Прада» делает то же самое, что и «Гуччи». Дизайнеры, возможно, увидели в фильме кого-то, кто отлично смотрелся, или знаменитость на улице была одета в то, чего они никогда прежде не видели, или что-то винтажное, что выглядит прекрасно и не было в моде в течение многих лет, и они говорят: «Ах, какой замечательный образ. Хочу запустить на этой основе целую линию!» Или, возможно, причина крылась в том, что в последнем сезоне стиль «милитари» доминировал, а в этом сезоне они хотят добиться обратного эффекта.

Кроме того, когда дизайнеры посещают фабрики, где выбирают пряжу и ткани, они видят тюбики с красками новых цветов сезона и неокрашенную пряжу, прежде чем она станет сливовой, лиловой, цвета морской волны, горчичной. Как Ив Сен-Лоран добивался такой же палитры, что и Диор? Они бывали на фабриках. *Это носится в воздухе!*

На следующее утро в самолете, с той минуты, как я вылетел из Хитроу и до момента посадки в Нью-Дели, я делал наброски под впечатлением от увиденного и прочувствованного накануне вечером — всего того, что удерживала память.

Я заселился в отель, оставил свои вещи и отвез свою сумку с образцами на фабрику г-на Батра. В этой сумке уместилась вся моя дизайнерская жизнь: одежда в стиле военно-морского обмундирования; детали, купленные в бутиках во время путешествий; мой блокнот; накопленная коллекция тканей, вырезки из журналов; образцы цветов. Идеи. Я разложил все это на столе и приступил к работе с лекальщиком и главным закройщиком.

Большинство моих эскизов были очень простыми и плоскими и включали в себя широкий диапазон мерок — 32-дюймовый рукав; длина по спинке до низа 27 дюймов — я присваивал каждой мерке порядковые номера и названия для справки. Затем показывал изготовителям образец строчки и тип пуговиц, которые хотел бы использовать. Предложил им десять стилей. Пока они были заняты раскроем и шитьем, я искал ткани в лабиринте маленьких улочек в старом Дели под названием Чандни-Чоук, где торговцы часами могут сидеть в позе лотоса, пить чай и курить индийские биди, а затем берут в руки счеты и подсчитывают

сумму покупки. Я нашел невероятный шелковый бархат, флокированный искусственный шелк с вышивкой и дамаст глубоких насыщенных цветов. Босые работники залезали на шкафы и сбрасывали вниз рулоны. Ткань заворачивали в коричневую бумагу, перевязывали бечевкой и складывали в задней части повозки моего рикши для транспортировки на фабрику. В другом районе Чандни Чоук продавали нитки, пуговицы, тесьму, резинки. Я привез все это в кабинет образцов и создал образ сорвиголовы для бренда 20th Century Survival.

Когда образцы были готовы, мы примерили их на людей, которые по виду имели нужный размер, а потом критиковали и подгоняли образцы, иногда переделывая их целиком, пока я не был удовлетворен результатом. В процессе работы мне приходили мысли вроде: «Нужно добавить капюшон», или: «Здесь требуется увеличить ворот», или: «Надо приложить юбку к нижней часть этой блузки и сделать из двух вещей платье». Все это было возможно. Я экспериментировал — пытался разработать нечто такое, чего, по моим ощущениям, не будет ни у одного конкурента.

Я обнаружил, что в Индии можно купить белую ткань и в одночасье окрасить ее в любой цвет, какой пожелаете. Здесь белую или небеленую хлопчатобумажную ткань погружают в большой чан с очень горячей водой и красителем, помешивают палкой, а затем развешивают на веревки для просушки. Или можно оставить ткань белой. Вместо того чтобы создавать еще один армейский зеленый или хаки, почти все виды крутого военно-морского обмундирования я разработал в романтическом белом цвете: блузка с широкими рукавами, камуфляжные брюки и другая брутальная экипировка. Мы изготовили комбинезоны, навеянные армейскими стоками и линией Кэтрин Хэмнетт, которую мы купили в магазине Henry Lehr. Придумал собственную интерпретацию блузки от Кензо и других гофрированных блузок из белого хлопка и назвал ее «романтичная блуза 008» — в общем, Шекспир встречается с Капитаном Крюком[60]. Она имела огромный успех и стала нашей самой продаваемой вещью.

У меня был верный глаз для мерчендайзинга линии: создание правильного ассортимента цветов и правильного соотношения верхних и нижних частей одежды, новых дополнений к базовым моделям, использование длинных или коротких рукавов, плотной или легкой ткани. Я вешал каждую вещь на стену и рассматривал ее часами, думая: «Что можно добавить? От чего лучше отказаться? Как сделать ее более привлекательной? Как мне усовершенствовать ее?» Наконец, рассмотрев все возможные

варианты, в какой-то момент ставил точку: «Ладно, теперь я закончил».

Это было сродни тому, что отправиться в студию звукозаписи и записать свой альбом. Вы создаете собственную гармонию, находите нужный такт, придумываете особую приманку, а потом собираете все воедино, проигрывая снова и снова, — и находите баланс. У меня были заданная тема и конкретный акцент в каждой линии. Я постоянно курировал и редактировал свои проекты.

В течение двух недель сумел разработать семьдесят пять фасонов.

Мне удалось сделать большое дело с небольшой фабрикой Shahi Fashions, принадлежащей семье Ахуджа. Миссис Ахуджа, которую мы называли «Мамочка», имела двоих очень милых и любящих сыновей, Хариша и Сунила. Папа спокойно присутствовал, но не занимался бизнесом. Весь завод состоял из десяти швейных машин и лекальщика, господина Парамжита, маленького швейного цеха и кабинета образцов с земляным полом. Мамочка следила за тем, чтобы каждый ее работник был сыт и окружен заботой, что отнюдь не было нормой на индийских фабриках, где я побывал ранее. Всегда одетая в белое сари, сандалии и скромные украшения, Мамочка была поцелована Богом и имела горячее сердце. Я до сих пор остаюсь очень близким человеком для этой семьи (сегодня это одна из крупнейших в Индии и наиболее сложная производственная компания, которая находится в ведении сына Мамочки, Хариша.)

Но не все мои воспоминания об Индии столь радужны. Я появился на фабрике утром после того, как пировал в течение трех часов за богатой трапезой из блюд, приготовленных в глиняной печи тандур в одном из моих любимых ресторанов, Bukhara, в отеле Maurya: курица тандури, ягненок тандури, креветки тандури, наан, чечевица и всякие экзотические овощные блюда. Похоже, я переусердствовал. Когда я проснулся, почувствовал расстройство желудка, но в этом не было ничего необычного, потому что всякий раз, приезжая в Индию, где еда значительно острее, чем в моем обычном рационе, мой желудок, как правило, давал сбой. Я принял несколько таблеток и решил, что смогу пережить это.

Я обсуждал с владельцем фабрики изготовление образцов, когда мой желудок напомнил о себе. Я спросил: «У вас есть туалет?» — «Да. По коридору налево».

Я поспешил по коридору налево, и в туалетной комнате нашел унитаз, окно и больше ничего. Ни раковины, ни туалетной бумаги — только примитивный стульчак. Но мне нужно было

сходить в туалет. Что я и сделал. Никакой туалетной бумаги. Как быть? Не мог же я вернуться к работе, не приведя себя в порядок. И решил: «Просто использую свое нижнее белье».

Мои трусы бренда BVD справились с задачей блестяще. Что дальше? Я не мог спустить их в унитаз, и мне пришлось избавиться от них. Открыл окно, увидел снаружи усыпанную щебнем площадку и подумал: «Никто не узнает». И бросил в окно свое экстравагантно испачканное исподнее.

Я сидел в кабинете директора и говорил про возможности его фабрики и швейные методы, когда кто-то постучал в дверь. Один из его слуг вошел с моим исподним, аккуратно сложенным вчетверо, и спросил: «Это ваша пропажа?» Я поспешно опустил трусы в свою сумку.

Прилетев домой, я прямиком направился в свой «офис». Марк Уорман, чья компания Foxy Lady продавала платья в доме 1407 по Бродвею, за двести долларов в месяц выделил мне письменный стол и телефон в своем салоне. В то утро я позвонил и назначил встречи в магазинах Macy's, Gimbel's, Saks, Bloomingdale's, Bonwit Teller, Henri Bendel, Bergdorf Goodman, Barneys в центре города и в любых других специализированных магазинах, которые можно было добавить в список кандидатов. Я никого не знал, у меня не было контактов. Но у меня был мой продукт.

Многие покупатели обычно не отвечали и до сих пор не отвечают на звонки или не перезванивали, а в 1981 году не у всех был автоответчик, но я нашел способ устроить показ для каждого покупателя. Розничные сети, у которых не было магазинов в Нью-Йорке, например Neiman Marcus, имели нью-йоркские офисы.

Существовали закупщики, которые обслуживали многие магазины. Если кто-то отказывался, что случалось часто, бросал образцы в сумку и шел в офис к этому человеку. Однажды я приехал на метро в Bloomingdale's и ходил по торговому залу, спрашивая закупщика. К счастью, меня хорошо приняли.

Я испытал радостное потрясение, когда Энджи Кролл, главный закупщик подростковой спортивной одежды в магазине на Пятой авеню, купила восемьсот пятьдесят штук — огромный заказ для компании на этапе стартапа. Этот заказ означал признание. Энджи имела репутацию весьма несговорчивого закупщика, но ко мне она отнеслась по-доброму. Она устроила мне публичную демонстрацию моделей в магазинах Saks в Нью-Йорке и Сан-Франциско. В воскресном выпуске «Нью-Йорк Таймс» магазин разместил объявление о моем показе на следующей неделе. Я стоял в секции подростковой спортивной одежды с двумя моделями, встречался с покупателями, раздал несколько автографов и продавал свою коллекцию, поддерживая живое

общение с каждым покупателем.

Получив признание в Saks, мы начали продавать свою одежду в таких магазинах, как Hudson's Bay в Канаде, Neiman Marcus и May Company.

> Я совершал наезды в Индию, где конструировал свои линии, и они начали продаваться повсюду — 20th Century Survival взорвался!

Хлопчатобумажные пиратские блузки разлетались как горячие пирожки. Девушки носили их с джинсами и брюками в стиле милитари. Каждая витрина в магазине Macy's в Сан-Франциско, тянувшаяся вдоль всего магазина, была оформлена в стиле сорвиголова! По всей стране этот образ стал ультрамодным — это все равно что стать хитом номер один на параде музыкальных релизов в чатах журнала Billboard. Этот невероятный успех придал мне уверенности в правильности выбранного направления, поэтому я продолжил развивать романтичный образ.

Моей следующей идеей было использовать лоскутную технику, которая происходила из моей любви к моде 1970-х. Я придумал жилеты и юбки в технике пэчворк, а потом из парчи сделал один рукав золотым, а другой — винного цвета; одна передняя планка была изумрудного цвета, а другая — черного цвета, так что это выглядело очень поэтично и романтично.

Шло время, я разрабатывал морскую тематику, идею яхтинга, образ калипсо, докера, использовал в декоре разноцветные полосы, как на фантиках, и подчеркивал спортивный характер одежды. Придумал платья в китайском стиле и брутальную походную одежду в духе Робинзона Крузо. Когда у меня появилась возможность поехать в Бангалор[61], я встретился с Раджаном Гоколдасом, который вместе со своим братом управлял фабрикой Gokoldas Fashions, и мы начали разрабатывать костюмы, пиджаки, трикотаж. Я упорно трудился, чтобы насытить фабрики и расширить наши линии.

Со временем бренд 20th Century Survival начал приносить доход, и мы переехали в новый салон в доме 1466 по Бродвею. Наш партнер Рон Геллин, который работал раньше плотником, обустроил помещение. Этот высокий парень с голливудской внешностью на самом деле знал, как пользоваться молотком и пилой. Мы построили уровни и платформы, уложили сплошное темно-серое ковровое покрытие, стены выкрасили в прохладный серый. Это было роскошное пространство. Мы наняли повара и кормили обедом любого покупателя, который приходил посмотреть наш ассортимент. У нас имелся большой бар. Все шло

как надо!

Помимо всей этой романтики, мне хотелось запустить линию менее женственной одежды. Хотелось сделать акцент на джинсовой одежде, но не использовать деним. Я стремился придерживаться более утилитарного подхода и чувствовал, что эта тенденция уже на подходе. При помощи и поддержке Сюзи организовал новое подразделение компании, которое мы назвали «54321». Команда дизайнеров Marithé & François Girbaud имела невероятный магазин Halles Capone в Париже, а также другие линии под названиями «11342» и Closed. Мне понравилась идея названия линии по некоему числу; это звучало официально, регламентированно и даже по-военному. Название нашей компании напоминало «5–4–3–2–1, пуск!».

В то время начальником отдела продаж фирмы 20th Century Survival была Бонни Дюшон. Мы наняли Джуди Синрайк, суперпродавца одежды из центра швейной промышленности, и я разработал промышленную линию джинсовой одежды в стиле «милитари» с кнопками, молниями, карманами и застежками, плюс дополняющие футболки и куртки. Для отделки использовал полоски в мужской одежде, китайские полоски — для рубашек регби, бейсбольные образы, футболки с печатным рисунком, полотенца, вышитые изделия в морском стиле и расширил линейку товаров, добавив в нее брюки и шорты.

В поисках новых идей я начал путешествовать. Помимо остановки в Лондоне по пути на фабрики в Индии, в июле я заехал в Сен-Тропе, чтобы получить вдохновение от посещения магазинов и созерцания людей. От Сен-Тропе веяло романтикой благодаря яхтам, стоящим в гавани, и французской провинциальной архитектуре построек в порту. В городе царил яркий повседневный стиль — такого не увидишь в Нью-Йорке, Лондоне или Париже. В нем отражалось пляжное настроение, и он излучал модную вибрацию. Женщины одевались сексуально, носили короткие или очень длинные летящие юбки, блузки со спущенным плечом, сандалии в духе гладиаторов и замысловатые украшения. Внешний вид мужчин, брутальный и морской, отличала бретонская морская полоска, брюки французских моряков цвета индиго и береты. Покуривая сигареты Gauloise, сидя в кафе, они в основном смотрелись как фон для любого фильма с участием Брижит Бардо.

> Мои бренды 20th Century Survival и «54321» стали предвестниками грядущей революции повседневной одежды.

В Америке было мало других торговых марок, которые бы

занимались этой тематикой. Кельвин Кляйн только недавно заключил сделку с Карлом Розеном из розничной сети Puritan Fashions на лицензирование своих джинсов. Помнится, я читал, что Розен платил Кельвину комиссию в размере одного доллара за каждую пару проданных джинсов. Это был уникальный способ лицензионного соглашения и очень простая концепция для моего понимания. Обычно дизайнер получает процент от продаж, расчет которого может быть весьма запутанным, но то, что Кельвин получал по доллару с каждой проданной пары — а это много денег, — было очень умно. Когда появился бренд Calvin Klein Jeans, весь мир дизайнерских джинсов, который ранее был едва заметен, действительно пошатнулся.

Однако компания 20th Century Survival оказалась на грани развала. Мы были фирмой по конструированию и продаже одежды и не производили на поток собственные образцы, потому что у нас не хватало средств для предоплаты производителям. Мы давали конкретные заказы отдельным конкретным производителям, которые выплачивали нам аванс, а затем изготавливали и отгружали товар покупателю. Дэвид и Леон передавали заказы двум производителям и получали два чека предоплаты. Тот, кто отгружал первым, получал заказ; другой оставался с товаром. Было трудно доверять людям, которые не были честны с нашими поставщиками и получали двойной куш.

Как было принято в модной индустрии, индийцы, которые выполняли наш заказ и доставляли готовые изделия, затем получали от магазинов платежи и из этих поступлений выплачивали причитавшийся нам процент. Что бы ни говорил мне Леон, я чувствовал, что денег в обороте было больше, чем он вносил в компанию. На это обратил внимание один из наших индийских мастеров, Питер Кукреджа, которому я доверял, а он, похоже, верил в меня. Питер сказал: «Почему бы тебе не оставить этих ребят и работать со мной напрямую? Эти ребята обманывают тебя».

Я выразил готовность. Не вполне понимал, что именно делают Леон и Дэвид за моей спиной, но они всегда шептались за закрытыми дверями. В один прекрасный день, войдя к ним в комнату, увидел стопки 100-долларовых купюр, разложенных по столу Леона.

— Один из производителей только что заплатил нам наличными, — пояснили они.

Я подумал, что это довольно странно. Они замешкались, а потом сказали:

— Да, кстати, эта сумма твоя. Мы просто пытаемся ее поделить: что-то причитается тебе, а что-то — нам.

Я чувствовал, что они ведут собственную игру, но не знал точно, в чем она заключается. Тот факт, что они были двоюродными братьями, заставлял меня еще больше не доверять им. Думаю, вдохновителем выступал Леон. Мне не стукнуло и тридцати, а Леону, вероятно, было около шестидесяти. Он довольно рано преуспел в бизнесе одежды, а затем все потерял, так что, возможно, это был его следующий или последний шанс заработать какие-то деньги. А когда деньги начали сыпаться дождем, думаю, он попытался контролировать процесс на свой лад. Вся эта сцена заставила меня чувствовать на себе грязь, которую хотелось поскорее смыть. Крайне неприятное чувство.

В 1981 году я познакомился с Анитой Галло, замечательной женщиной, которая была директором по моде в универмаге B. Altman, находившемся на углу Пятой авеню и 34-й улицы. Она оказала мне потрясающую поддержку, передав крупный заказ фирме 20th Century Survival и обеспечив мне возможность выступить публично. Эдит Друкер, мерчендайзер секции в B. Altman, также проявила доброжелательность и поддержала меня. У нас с Эдит сложились доверительные отношения, и я рассказал ей о некоторых проблемах в компании 20th Century Survival.

— Если уйду из компании, смогу ли продолжить начатое дело? — спросил я. — Организационная структура работает, но компаньоны вызывают сомнение. Как мне быть? Остаться или уйти?

Эдит долго просидела со мной и дала хорошие советы и рекомендации. Она сказала:

— Не оставайтесь в ситуации, которая будет вредить вам. Двигайтесь вперед и найдите нечто большое. Вы очень талантливы. Не опускайте головы, держите ее высоко.

Это общение напомнило мне разговор с моей тетей Энни.

Не думаю, что наш четвертый партнер Рон Геллин был нечестным человеком, но он, казалось, молчаливо соглашался с Леоном и Дэвидом, когда дело доходило до дележа денег или завышения процентной ставки за роялти. Я начал думать: «Знаю, у меня есть талант. Есть напор. Именно я имею дело с директорами по моде и руководителями магазинов, а также с прессой. Я придумываю все модели. Хотелось бы оказаться в более профессиональной обстановке, с людьми, которым можно доверять».

Чувствовал, что вся компания состоялась благодаря моим усилиям. Эти ребята совсем недавно боролись за продажу блузок из полиэстера и одежды ужасного вида. Теперь мы стали одним из восходящих молодых брендов. Определяли тенденции;

привлекали покупателей в магазины; мелькали на страницах модных журналов. Мы были представлены во всех крупных магазинах, и наши модели были выставлены в их витринах. Наша компания стала открывать в универмагах отделы бренда 20th Century Survival. Судьба нам благоволила! Насколько я мог судить, Дэйв и Леон, которые должны курировать работу фабрик, свели свои обязанности к тому, чтобы сидеть и считать наши деньги.

У меня во рту пересохло, когда я приготовился дать им отпор. По своей природе я не конфликтный человек, поэтому нервничал, но одновременно был зол и уверен, что правота на моей стороне. Я испытывал прилив тревожной энергии.

— Послушай, — обратился я к Рону, — не думаю, что это справедливо. Я выполняю всю работу, а деньги делю наравне с вами, ребята.

— Ну, это просто чертовски плохо, — замялся он.

— Действительно?

— Да. Мы равные партнеры. И все делим поровну.

— Это несправедливо. Дэвид не работает в полную силу. Он ничего не делает. Он не занимается продажами, или маркетингом, или дизайном, или производством. Он болтается без дела. Леон мог бы контролировать бизнес, а ты — контролировать продажи, но на самом деле всю работу делаю я. Езжу в Индию и Гонконг. Продаю. Поддерживаю связь с магазинами. Разрабатываю все модели, а также отвечаю за маркетинг и продвижение. Не думаю, что это справедливо.

— И что ты собираешься делать? — спросил Рон с вызовом.

От злости меня била дрожь, я был расстроен.

— Ну, собираюсь сказать вам, что вы, ребята, не в состоянии предложить мне более справедливое распределение. Считаю, что я достоин большего…

Я собрался с духом и произнес:

— Если мы не можем составить лучшее соглашение, то я ухожу.

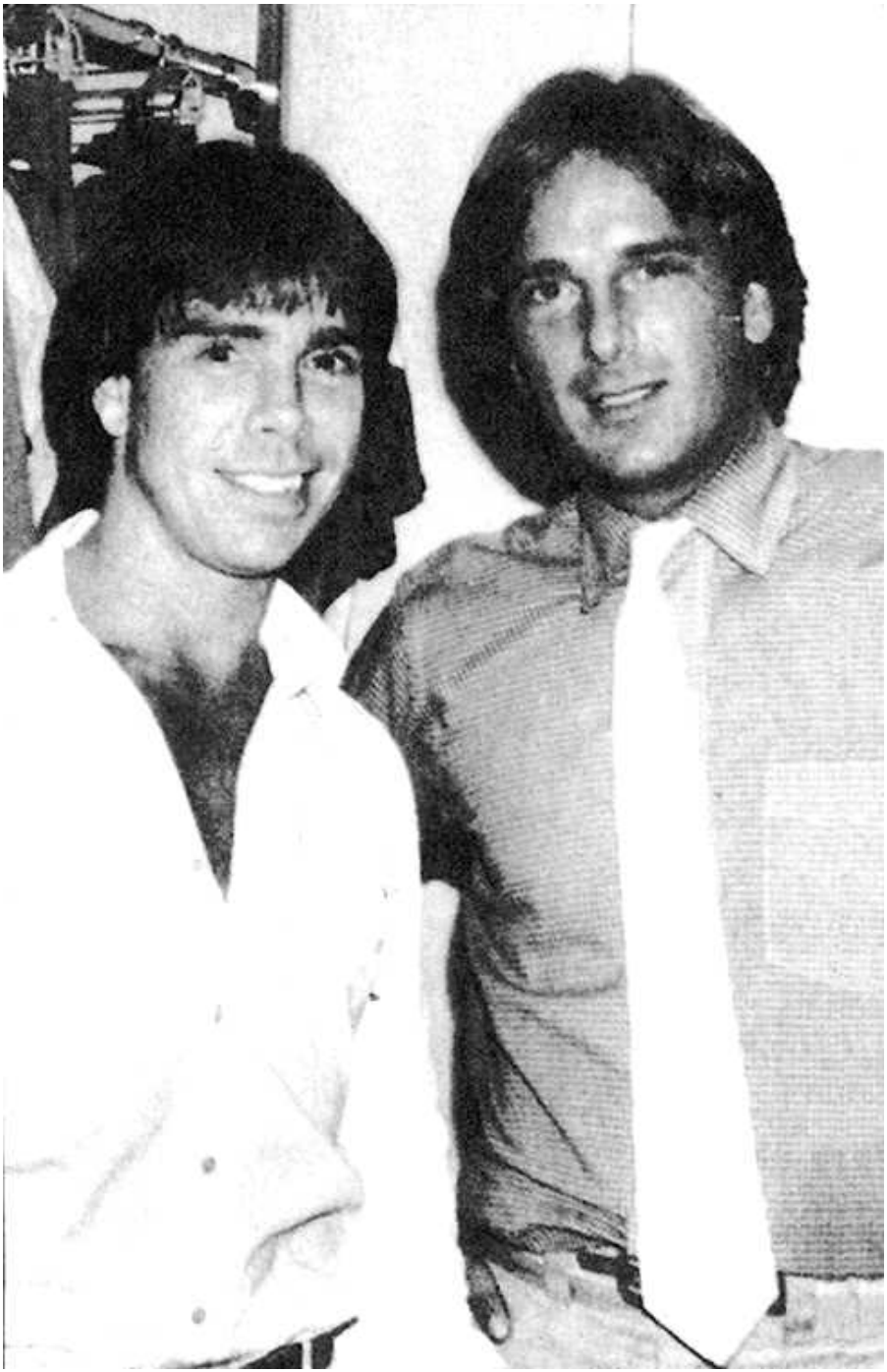
— Ну и уходи, — сказал Рон.

Я повернулся и вышел.

Категоричность Рона повергла меня в шок; я думал, что он умнее. Теперь моя злость лишь нарастала. Если им не хватило ума проявить признательность и благодарность, а я перестал доверять им, то нам невозможно вырасти в профессиональную и уважаемую компанию, и с этими людьми мне не по пути. Что было, то было. Мы больше ничего не обсуждали, и мне не заплатили ни цента. У них остались мои модели, и они наняли мою помощницу, молодую женщину по имени Дина, в качестве

главного дизайнера. Компания продержалась в бизнесе всего полтора года.

Глава седьмая
Болезни роста
Представляя Seasons Jeans



Еще в 1978 году, когда у меня была фирма People's Place, известная в отрасли личность по имени Микки Дюшон рассказала мне об отличном бренде Seasons Jeans. Я позвонил им в контору и сказал: «Хотел бы разместить заказ». Человек на другом конце

провода, казалось, примерно моего возраста, был бесцеремонным в той мере, в какой швейная промышленность учит своих продавцов проявлять бесцеремонность. Его звали Алекс Гарфилд. Он оказался одним из владельцев Seasons Jeans.

— Чего ты хочешь? — спросил он.

— У меня пять магазинов на севере штата, и я хотел бы сто пар трех лучших моделей джинсов.

— Тебе нужно тридцать три целых и три десятых каждой модели джинсов или ты хочешь по сотне пар каждых?

Итак, он был всезнайка.

— По сотне каждых.

— Это много джинсов!

Я рассмеялся. Мы немного поговорили о моих магазинах и его компании, и я обнаружил, что мне необычайно легко рассказать ему некоторые подробности из моей жизни. У него был хорошо подвешенный язык и, казалось, билось доброе сердце. Порой вы просто чувствуете такие вещи. Он даже напел мне музыкальный позывной Seasons Jeans!

Я попросил три модели его лучших джинсов. Лучших, а не самых продающихся. Он мог бы впарить мне что угодно — запас, от которого хотел избавиться, товар с большей маржой — и как бы я узнал? Алекс, вероятно, не получал много звонков, подобных моему. И не думаю, что большинство покупателей полагалось на его милость.

— Ты, ирландский католический мальчик с севера штата, — сказал он, — разговариваешь с еврейским гарменто из Нью-Йорка, и ты доверяешь мне сделать это? Хочешь увидеть образцы?

— Нет, — ответил я, — наслышан, что это отличные джинсы. Знаю от людей, с которыми говорил в офисе Микки, и от ее сына Фрэнка.

Мы оба рассмеялись.

— Ладно. Микки сказала мне, что я могу доверять тебе!

Микки оказалась права. Мало того, что Алекс отгрузил мне отличные джинсы, которые хорошо продавались в People's Place, мы почти сразу подружились. Когда мы, наконец, встретились в его салоне, при личном общении он вел себя так же, как и по телефону: забавный, общительный, честный и обаятельный парень.

Через некоторое время после того, как мы с Сюзи переехали в Нью-Йорк, Алекс и его партнеры пригласили двух закупщиков из Gap покататься на роликах и предложили нам присоединиться к ним. Алекс купил входные билеты своим клиентам и хотел купить билеты и нам. Вход стоил три доллара. Я поблагодарил его, но отказался.

На катке Roxy проходила нью-йоркская роликовая дискотека. Пол был яркий, белый, и весь каток залит светом. Было прохладно, гремела музыка, и там были невероятно крутые конькобежцы, которые делали круги, скользили назад, выполняли вращения и перевороты, желая покрасоваться в своей одежде в стиле диско. Я не катался на роликах со времен начальной школы, так что мы еле тащились, и я чувствовал себя рыбой, выброшенной на берег. Но было очень весело. Алекс буквально из кожи вон лез, чтобы мы почувствовали себя желанными гостями. Он был уморительный и все время развлекал нас, заставляя смеяться.

Позже вечером мы сделали перерыв. Алекс подошел к киоску с едой и напитками и купил кое-что для перекуса. Он заметил, что я не пошел с ним.

— Почему вы ничего не берете? — спросил он.

— У меня совсем нет денег, — ответил я.

Алекс купил нам колу и шоколадные батончики и не предпринял никаких попыток, чтобы смутить меня или использовать мою нужду как преимущество в бизнесе. Я знал, что встретил хорошего человека.

Три года спустя он доказал мне это еще раз. Однажды в 20th Century Survival, еще до нашего внезапного ухода, Сюзи сказала мне, что у нее возникла ужасная боль в животе. Когда она описала нам симптомы, наш продавец Джуди Синрайк сказала:

— Думаю, это может быть внематочная беременность. Такое было у моей подруги — это трубная беременность — и, похоже, она случилась у тебя. Если я права и вы не обратитесь к врачу, трубы могут лопнуть, это смертельно опасно!

Мы с Сюзи были новичками в Нью-Йорке — у нас даже не было врача. Мы говорили о том, что когда-нибудь у нас появятся дети, но в то время мы не помышляли об этом. Джуди позвонила своему гинекологу, и мы бросились к врачу.

Разумеется, Джуди оказалась права.

— Вас нужно немедленно прооперировать, — сказала врач.

Сюзи и я впали в панику. Мы помчались в ближайшую больницу, в Чайна-тауне, и в ту же ночь Сюзи сделал операцию хирург, с которым мы никогда не встречались. Слава богу, у нас была медицинская страховка. Я в ужасе сидел в зале ожидания. День начинался буднично, как любой другой день, и вдруг в конце дня Сюзи могла умереть!

Из операционной вышел врач. Мне совсем не хотелось слышать плохих новостей. «Операция прошла успешно», — сказал хирург. Сюзи отвезли в послеоперационную палату; я мог навестить ее, когда она очнется. Почувствовал, как вся кровь в

моем теле устремляется вниз, к пальцам ног, а потом приливает к голове. Я поблагодарил его.

— Вы брезгливы? — спросил он.

— Да нет, — ответил я. — А что?

Думал, что он намеревался в деталях описать процедуру. Мне хотелось услышать подробности того, как этот доктор спас мою жену.

— Взгляните.

> Он вынес маленький металлический лоток, а в нем лежал плод, который он только что удалил из труб Сюзи. В нем угадывался будущий ребенок, но сейчас был размером меньше креветки. Я был потрясен.

У меня все перевернулось в животе. Понятия не имею, почему он сделал это, и никогда не забуду этого зрелища. *«Это мог бы быть мой ребенок»*, — подумал я. До сих пор у меня появляются мурашки, когда думаю об этом.

Сюзи спала, все еще находясь под действием наркоза, а мне было нужно с кем-то поговорить. Я позвонил Алексу Гарфилду, и мы пошли перекусить в китайский квартал. Попытался описать этот странный поворот событий, но в основном невнятно бормотал. Все еще находился в шоковом состоянии, но почему-то знал, что Алекс откликнется, когда я буду нуждаться в нем. Поэтому, когда я приступил к поиску нового партнера по бизнесу, мне стало ясно, кому сделаю свой первый звонок. Тогда мы были как братья и близки по сей день.

Сюзи окрепла, и мы были рады узнать, что ни внематочная беременность, ни оперативное вмешательство не помешают нам в будущем иметь детей.

В 1981 году начал планировать собственный бизнес. Я находился в Пуэрто-Рико, где проводил модный показ в бутике в торговом центре, который продавал одежду марки 20th Century Survival. Я рассказал владелице, Вильме Стейн, о моих партнерах, с которыми чувствовал себя все менее и менее комфортно, и она предложила:

— Почему бы вам не познакомиться с моим мужем Габором — может быть, он захочет вести бизнес с вами.

Габор Стейн был специалистом старой школы, экспертом по трикотажу, который создавал фабрики для таких компаний, как Lacoste и Izod. Габор сказал:

— Да, я готов вести бизнес, и у меня есть партнеры в Нью-Йорке, в семье Делман. Им принадлежит компания по производству бюстгальтеров Splendor Form Brassiere, но они хотели бы производить что-то еще помимо нижнего белья.

Я объяснил, что у меня возникла отличная идея для новой компании и есть друг в джинсовом бизнесе, Алекс Гарфилд, лучший продавец в мире, который станет отличным партнером.

Моя идея заключалась в том, чтобы разработать современную линию с простым, чистым обликом. Японская мода уверенно заявляла о себе, и такие бренды, как Yohji Yamamoto и Comme des Garçons, предлагали асимметричные фасоны. Некоторые европейские дизайнеры упрощали свою эстетику. Кельвин Кляйн, Армани и дизайнер Рон Шамаск, который позже стал моим другом, выпускали линии, вдохновленные примером японцев. Я чувствовал приближение минималистского тренда, но с использованием тонких тканей и фактурной отделки.

Габор все понял моментально, и мы решили начать бизнес.

После серии неудач я решил обратиться за профессиональной консультацией к людям, которые имеют опыт работы в отрасли. На этот раз мне требовались контракты. И вновь я обратился за советом к старому знакомому.

Когда в People's Place мне нужно было заполнять полки пяти магазинов, я отправлялся в универмаг Saks на Пятой авеню, потому что знал: в универмагах имеются излишки модных товаров, которые можно купить. У меня не было там контактного лица, поэтому я пошел в торговый зал и стал расспрашивать продавцов. Мне сказали:

— Вам нужно поговорить с мистером Моосом.

Эмиль Моос был исполнительным вице-президентом Saks на Пятой авеню и генеральным менеджером по торговле. Ему было слегка за семьдесят; он был очень серьезным и умным человеком. В его кабинете я объяснил, что ищу товар, которым они больше не торгуют, и в любом случае не имею намерения конкурировать с Saks. Он долго беседовал со мной, расхаживая взад и вперед, бормоча порой со своим немецким акцентом, а потом сказал:

— Не знаю, как нам быть!

Они, конечно, не хотели, чтобы я перепродавал их товары конкурентам или торговал ими с лотков вне флагманского магазина на углу 50-й улицы и Пятой авеню. Мне не потребовалось много времени, чтобы убедить его в своей честности.

Я признался мистеру Моосу, что моя настоящая мечта — запустить собственный бренд. «Вы понимаете, как это сложно?» — спросил он. «Да, — ответил я, — знаю, что это очень трудно, но у меня множество хороших идей, и я достаточно мотивирован, чтобы работать над ними, независимо от степени сложности».

— И с чего бы вы начали?

Я действительно не думал, что, проснувшись в то утро, буду

обсуждать свое ви́дение дизайна с исполнительным вице-президентом Saks, но я был внутренне готов.

— Хотелось бы разрабатывать мужскую и женскую одежду, но более классическую и современную, как у…

Я отбарабанил список брендов, которые хорошо знал, — их названия, как они позиционированы, на каком этаже универмага Saks размещаются на тот момент, их ценовой диапазон. Полагаю, на мистера Мооса это произвело впечатление: для молодого парня я уже многое знал о бизнесе. Он сказал мне, что, если мне когда-нибудь понадобится помощь, мне нужно просто обратиться к нему.

— Я многое повидал, — произнес он, — и знаю все входы и выходы. Если вам когда-нибудь потребуется совет или помощь, дайте мне знать.

Поэтому, когда вернулся через несколько месяцев и сообщил ему, что намерен запустить собственный бренд, но мне нужно найти надежного производителя, он сказал:

— В следующем году я ухожу на пенсию и собираюсь консультировать нескольких клиентов. Приходите ко мне в сентябре.

В начале сентября я отправился в похожий на обувную коробку офис мистера Мооса, расположенный на 40-Уэст 39-й улице. Я выложил свою ситуацию и сказал ему, что мне не удалось заставить оторваться от земли мои бренды Tommy Hill и джинсы Rodeo; производитель одежды, парень, с которым договорился, подвел меня в последнюю минуту; а кроме того, я продал мужу своей сестры мой магазин и он не платит мне. И я задолжал государству. Короче говоря, безденежье, долг, налоговая проблема.

Мистер Моос все правильно понял.

— Первым делом, — сказал он, — надо исправить налоговую ситуацию. Вам нужен грамотный бухгалтер. Я познакомлю вас с Анджело Розато.

Анджело Розато работал с мистером Моосом в BATUS, «Бритиш Американ Тобакко», материнской компании Saks на Пятой авеню. Ростом около метра шестидесяти и весом более девяноста килограммов, Анджело был классическим американцем итальянского происхождения и очень-очень умным. Во время нашей первой встречи он сказал мне:

— Первое, что вам нужно сделать, — это погасить налоговый счет. Затем следует расплатиться по счету с American Express и привести в порядок свою кредитную историю. А еще вам нужен адвокат. Я собираюсь познакомить вас с Томом Куртином.

Когда я встретил Тома, у меня возникло такое чувство, будто

знал его всю жизнь. Хорошо одетый, умный, очень дружелюбный. Том был не только практичным дельным парнем, но и заботливым, умным советником; он быстро стал одним из моих самых лучших друзей и доверенных лиц. Он работал рука об руку с мистером Моосом, Анджело Розато и мной, чтобы выстроить структуру бизнеса. Он познакомил меня с множеством замечательных людей, которых знал по работе, такими как баскетболист Билл Брэдли, семья Мара (владельцы клуба New York Giants) и Джон Тиш из компании Loews Hotels. Он брал меня на игры в Нью-Йорке и в университете Нотр-Дам в штате Индиана, его альма-матер, где мы встречались с тренерами, игроками и руководством университета. Но наибольшее впечатление как личность на меня производил сам Том. Он был и остается самым честным и порядочным человеком, какого я знаю.

Теперь у меня были адвокат, бухгалтер и бизнес-консультант. Я формировал команду.

Тогда я жил впроголодь, и мне понадобилась пара месяцев, чтобы завершить дело и уладить мои финансовые проблемы. Когда пришло время заключить сделку по поводу моего нового предприятия с Габором Стейном, знал, что мне потребуется помощь. И попросил мистера Мооса провести переговоры от моего имени.

В то утро я был сильно взволнован. Мы с Сюзи жили в Ист-Виллидж, на первом и втором этажах таунхауса (одноквартирного дома) на 9-й улице. (Заметьте, тогда таунхаус между Первой авеню и Авеню А был совсем не тот, что таунхаус в верхнем Ист-Сайде!) Я доехал на метро от станции «Нью-Йоркский университет» до станции «Нью-Йоркский оздоровительный и теннисный клуб» на углу 56-й улицы и Шестой авеню. В то время я фанатично тренировался каждый день и был в отличной форме — ни грамма жира на моем теле. Когда вышел из зала, почувствовал жгучую боль в спине, которая, как понял потом, была вызвана стрессом — настолько сильно я волновался по поводу этой встречи.

Габор Стейн жил в небоскребе «Суверен», элегантном здании в верхнем Ист-Сайде. Там же находилась квартира Кельвина Кляйна, что произвело на меня впечатление. Я приехал немного раньше и прошелся вверх и вниз по Первой авеню, поджидая мистера Мооса. Он встретил меня в вестибюле.

Квартира Габора Стейна была шикарной. Я сидел в его гостиной и думал: «Этот парень столь же богат, сколь и успешен. Надеюсь, он согласится стать инвестором». Я изложил свой бизнес-план, характеризуя Алекса Гарфилда как своего партнера и суперпродавца, дельного бизнесмена, который знает все

магазины, и себя как дизайнера, отвечающего за творческую часть.

Затем инициативу перехватил мистер Моос. Он был добрым и уравновешенным в нашем общении, но, разговаривая с Габором Стейном, был непреклонен. Со своим немецким акцентом он говорил в манере, которая казалась почти угрожающей:

— Мой клиент, мистер Хилфигер, ничего не станет предпринимать без прочного контракта. Он очень талантливый молодой человек, и ему следует соответственно заплатить. Мы подготовим договор на оказание услуг. И не будем торговаться, потому что он стоит дорого.

Я был убежден, что мистер Моос вознамерился сорвать эту сделку. До этого мистер Стейн проявлял любезность, предлагая партнерство и поддержку, а мистер Моос говорил обо мне так, будто я был какой-то суперзвездой. Мне удалось сдержаться и не вступать в разговор. Я сохранял непроницаемое выражение лица, но понимал, что в любой момент Стейн может сказать: «Забудьте об этом».

Но Габор, любезный венгерский джентльмен, по существу сказал следующее:

— Нет проблем. Мы подготовим контракт и разработаем схему сделки, которая будет справедливой. А теперь позвольте мне встретиться с Алексом.

Алекс получил одобрение Габора, а затем нас познакомили с Джеком Делманом из фирмы Splendor Form Brassiere. (Как позже пошутил Алекс, у нас был мощный фундамент.)

Джек Делман умел внушить страх. Он взглянул на Габора и произнес: «Ну и что мы здесь делаем?»

Я подумал: «Если мистер Моос окажется в одном помещении с этими ребятами, пиши пропало». Но я снова недооценил его. Анджело, Том Куртин и мистер Моос подготовили для меня сделку, которая была прибыльнее всех предыдущих. Том был дипломатом, мистер Моос — отличным переговорщиком, а Анджело — мыслительным центром. Кроме того, в контракте особо оговаривалось мое право работать над другими проектами. И мне на самом деле платили вовремя.

Я был горд тем, что могу ассоциировать себя с этими людьми. И всегда стремился попасть в окружение благородных людей, настоящих профессионалов — честных, интеллектуальных, искушенных и прозрачных.

Я почувствовал, что прорвался в высшую лигу.

Мы хотели назвать компанию Checkpoint, но это имя уже было зарегистрировано, поэтому остановили свой выбор на Click

Point. Пятнадцатого июня 1982 года я подписал контракт. Это произошло спустя три месяца после моего ухода из 20th Century Survival.

У Стейна и Делмана был еще один партнер, Боб Стромпф. Они с Габором производили футболки-поло, свитера и другие изделия под брендом Izod, и этот бизнес бурно развивался. В результате у них появился обширный доступ на азиатские фабрики. Они открыли закупочный офис в Гонконге, которым руководил сын Стромпфа, Ричард, очень умный парень, активно помогавший нашему стартапу.

В начале 1980-х годов имелось различие в производстве одежды в Гонконге и в Индии. Товары из Гонконга не вызывали нареканий, в то время как индийские изделия походили на кустарное производство. Гонконг оказался для меня новым и интересным местом, поэтому я был счастлив поработать там.

Из Гонконга я вылетел в Токио. Хотел остановиться в Харадзюку, торговом районе, но не мог себе позволить местные отели, поэтому поселился в Сибуя. Я прибыл днем, оставил багаж в отеле и вышел на улицу.

Я чутьем нахожу дорогу на новом месте. Могу почти на ощупь определить, куда отправиться на поиски модных идей. Я стал изучать Сибуя, Синдзюку, Харадзюку. Зашел в торговый центр под названием «Лафоре», ряд киосков и маленьких магазинчиков; каждый полон невероятной моды. Нашел столько замечательных идей, что у меня захватило дух. Увидел печать по ткани. Множество моделей с необработанными краями. Много асимметрии. Фасоны необычного кроя. И пока смотрел и покупал, непрерывно продолжал размышлять о том, как будет выглядеть моя новая линия.

Я вернулся в Гонконг, чтобы на деле конструировать ее, и остался доволен своими разработками. Когда вернулся в Соединенные Штаты и начал получать заказы от Энджи Кролл из Saks на Пятой авеню, от универмагов Neiman Marcus и Barneys, понял: у моих моделей есть нечто такое, что выделяет их из массы.

Фирма Click Point отличалась от компании 20th Century Survival тем, что была современной, классной и тщательно продуманной. Благодаря контактам Боба Стрампфа и Габора Стейна мы задействовали некоторые фабрики по пошиву мужской одежды для производства женской линии. Я также выбрал ткани, которые обычно ассоциируются с мужской одеждой — трикотажное полотно интерлок, почти губчатое на ощупь, используемое в рубашках-гольф и поло, — для изготовления женских юбок, платьев и топов. Мы также не подшивали подол, а

использовали оверлочную строчку, создавая красивый эффект.

Я зацикливался на мельчайших деталях. Придумал «бэби-оверлок» — особую строчку для открытого среза подола, исключительно мелкую. Обычно ширина стежка на оверлоке составляет около четверти дюйма[62]; я сделал строчку шириной в тридцать вторую или шестнадцатую долю дюйма, поэтому край выглядел так, словно он был обрезан и закручивался сам собой. Я начал делать ярлыки, печатая этикетку на отдельном куске ткани и прикрепляя ее к внутренней стороне одежды.

Мы с Алексом продавали одежду в салоне, но главным продавцом был именно он. Ему это особенно удавалось, когда он включал свое обаяние, общаясь с дамами из универмагов Bendel's, Saks, Bergdorf. Очень быстро наладился темп работы — продажа и доставка, продажа и доставка, продажа и доставка.

Сюзи тоже хотела конструировать модели, поэтому, когда ко мне обратились два индийских бизнесмена, Руби и Роджер, с просьбой разработать новую линию, я сказал: «К сожалению, я не могу, но моя жена Сюзи очень талантлива, и она сыграла очень важную роль, вдохновляя меня и работая вместе со мной. Ей хочется сделать что-то свое». Они посмотрели ее эскизы и согласились. Мистер Моос, Анджело и Том помогли Сюзи провести переговоры по поводу контракта; я хотел быть уверен, что она защищена. А потом она уехала в Индию и разработала там свою линию O'Tokyo.

Это было феноменально! Вареный шелк, жатый шелк — это был очень крутой, шикарный японский стиль. Модели Сюзи появились в витринах универмагов Bergdorf, Barneys, Saks. На следующий год, во время Недели Моды, мы арендовали аудиторию в Технологическом институте моды и поставили совместное шоу. Сначала я представил свои новые продукты, а затем погас свет, и началась ее часть шоу. Ее линия заслужила аплодисменты и похвалы! Ее работы были творческими и невероятными, в то время как мои скорее имели коммерческий уклон. И это было хорошо для меня. Я был очень счастлив за нее, и она осталась довольна показом.

> Жизнь налаживалась. Я путешествовал, курсируя между Гонконгом и Японией, Тайванем и Филиппинами, зарабатывая около ста тысяч долларов в год конструированием и изготовлением линии Click Point.

Шел 1982 год, и мы действительно ощущали вокруг себя великолепную вибрацию.

Единственным минусом в нашей работе было то, что за нами присматривал Ричард, сын Джека Делмана. Джек, Габор и Боб

хотели контролировать свои инвестиции, поэтому с самого начала Ричард Делман заставлял нас экономить на всем, как одержимый. Мы пытались объяснить, что бизнес не может стать прибыльным за несколько лет, но, когда бизнес становится выгодным, он должен стремительно расти. Это не срабатывало. Из-за скаредности инвесторов мы не могли позволить себе иметь запасы, в которых нуждались, и поэтому оказались не в состоянии расширить ассортимент. Мы откатывались обратно. Мне хотелось сотрудничать с тем, кто бы сказал: «Давайте встанем на правильный путь. Давайте инвестировать. Давайте строить бизнес профессионально и следовать за большими боссами!» Мечта по-прежнему жила в моей голове, но, еще раз повторюсь, путь к ней мне перекрыли.

В один прекрасный день в доме 1407 по Бродвею я встретил моих старых друзей, Аллена и Дорин Горман, их одежду я продавал в People's Place. Они рассказали мне о Tattoo of California, компании из Лос-Анджелеса, которая выпускала спортивную одежду для молодых женщин в калифорнийском духе. Фирму возглавлял человек по имени Ричард Миркин, который искал дизайнера и команду конструкторов. Дорин собиралась там работать, но ей нужен был напарник — не заинтересует ли это предложение меня? В моем контракте с Click Point четко написано, что я мог использовать другие возможности; этот пункт был важен для меня. И я согласился.

Однако меня беспокоило, как отреагирует Алекс.

— Слушай, — обратился я к нему, — я продолжу разрабатывать модели для Click Point, но хочу делать больше денег и ищу новые возможности. Мне не терпится создать бренд Tattoo. Я намерен моделировать обе линии. Пожалуйста, поддержи меня.

Он явно не сиял от счастья, тем не менее согласился поддержать меня.

Я пошел к Джеку Делману и Габору Стейну, двум состоятельным бизнесменам, и сказал:

— Мне хочется быть похожим на вас, ребята. Хочу много заработать, но не могу сделать это в Click Point из-за ограничений бюджета. И хочу, чтобы вы знали: я намереваюсь сотрудничать с Tattoo. Я не собираюсь конкурировать с нашей компанией и буду продолжать делать свою работу здесь. Просто хочу, чтобы вы знали: я намерен воспользоваться этой возможностью.

Они похмыкали, пожурили, но в конечном итоге не стали мне препятствовать.

Теперь фирма Click Point начала зарабатывать деньги. Алекс работал на условиях комиссии, и через несколько месяцев он

обратился к Делманам:

— Вы должны мне пятьдесят тысяч долларов.

Джек Делман ответил:

— Хрен тебе. В твоем возрасте я зарабатывал по двадцать семь баксов в неделю.

Алекс ушел. Он был суперпродавец и знал себе цену, поэтому не стал связываться. Я задержался еще на месяц. У меня был оклад, поэтому они относились ко мне иначе, но я не ощущал себя счастливым. Мне хотелось расправить крылья.

Глава восьмая
В индустрии моды нет изобретателей
Помните джинсы Coca-Cola?

Моя команда мечты в результате переговоров заключила контракт с Tattoo, который приносил мне сто тысяч долларов в

год. Вкупе с моим доходом в Click Point я бы имел двести тысяч. Чувствовал себя мультимиллионером! Впервые стал обращать внимание на детали сделки. Узнал о существовании пунктов, которые могут или заблокировать договор, или оставить его открытым. Стал осознавать сроки, гарантии, законность в случае, если придется обращаться в арбитраж. Я учился у своих представителей и делал собственные выводы, одновременно выполняя творческую работу для Click Point и Tattoo и маневрируя в отношениях между Габором Стейном, Алексом, Делманами и Ричардом Миркином.

Я начал мотаться между Лос-Анджелесом и Нью-Йорком, задерживаясь на неделю или даже на месяц.

> Работал по семь дней в неделю — когда вы любите то, что делаете, это перестает быть просто работой, — меня увлекали эти вызовы.

Сюзи огорчалась, что меня так часто не бывает дома, и, хотя я приглашал ее поехать со мной, ей не нравилась перспектива путешествовать в Калифорнию и обратно, и она оставалась дома. Едва прибыв в Лос-Анджелес, я отправлялся в магазин Fred Segal на Мелроуз-авеню, которым в то время управлял сам Фред; там продавали самые стильные и крутые вещи в городе. (Сейчас ситуация немного изменилась.) Я делал покупки в универмаге Maxfield и по всему Лос-Анджелесу, вбирая в себя иное эстетическое восприятие моды. Там, где Нью-Йорк был приодетым и корпоративным, Лос-Анджелес выглядел неформальным, пляжным, вдохновленным океанским прибоем.

К тому же мне, выросшему в холодной и строгой Элмайре, понравилась погода, да и сама атмосфера Беверли-Хиллз и Голливуда. Она была живописной, рок-н-ролльной, шикарной. Она радовала глаз! Я наслаждался красотой, проезжая по Родео-Драйв, мимо отеля «Беверли-Хиллз» на бульваре Сансет. Мне понравились ухоженные газоны, впечатлили рестораны, магазины и виды океана. В каком-то смысле Лос-Анджелес стал побегом.

Как бы то ни было, все крупные игроки в мире моды находились в Нью-Йорке. Перри Эллис[63] приобретал влияние. Кельвин Кляйн, Ральф Лорен[64], Халстон[65] и Билл Бласс[66] просто грандиозны. Я следил за деятельностью этих модельеров, которые создали дизайнерские бренды. И думал: «Фирме Click Point такой успех даже не снился. Tattoo of California никогда не достигнет подобных высот». Чтобы стать крупным игроком, необходимы профессиональный опыт дизайнера, раскрученное имя и личность дизайнера — все это ассоциируется с брендом, производящим нечто уникальное, что могло бы стать

востребованным на рынке.

Итак, я находился в Лос-Анджелесе, создавая модели для Tattoo of California, но мои мысли витали в другом месте.

Как-то раз, в 1983 году, когда я работал в Лос-Анджелесе, моя приятельница Мидж Фрейзер, закупщик из сети универмагов Broadway Department Stores, позвонила и спросила:

— Ты когда-нибудь был у экстрасенса?

Я ответил ей, что не был.

— Ты бы хотел посетить сеанс?

А почему бы нет? Я по натуре скептик, но, вероятно, это могло быть забавно.

Мы поехали в Палм-Спрингс, в дом Цвии Холмс, израильтянки, которая усадила меня за свой кухонный стол и приготовила мне кофе по-турецки. «Выпей, а затем переверни чашку вверх дном», — сказала она. Я сделал, как она велела. Цвия говорила с довольно сильным акцентом. Она посмотрела на меня и спросила: «Тебя не беспокоит твоя левая нога?»

— Нет.

Но она не ошиблась! Когда мне было семь лет, моя мать отнесла кусок стекла от разбитого журнального столика в подвал и положила возле мусорного бака, а не выбросила тем же вечером. Я бегал там, играя в ковбоев и индейцев, наткнулся на этот зазубренный край и раскроил себе ногу. Море слез. Мама обернула порез тканевым подгузником — в доме всегда был грудной ребенок — и повезла меня в больницу, где работала. Когда сняли ткань, нога оказалась расколота, как бревно. Помню лужу крови и наложенный шов из полусотни стежков. С тех пор левая и правая нога у меня были неодинаковыми. И хотя у меня остался большой шрам, я не вспоминал об этом годами. Цвии каким-то образом это стало известно.

— Ты женат, не так ли? — спросила она.

— Женат.

— Твоя жена индианка? — поинтересовалась она.

Я ответил, что нет. Но мне было не по себе, потому что Сюзи в тот момент находилась в Индии, где разрабатывала собственную линию одежды.

— Хорошо, видимо, мне показалось… Ты из многодетной семьи, верно?

— Да.

— Твоя мама невысокая?

— Да.

— И ты не очень-то ладишь с отцом, не так ли?

Теперь я начинал верить. Мидж ничего не знала о моей семье.

— Вижу, ты имеешь отношение к одежде и моде.

«Мидж, должно быть, сказала ей», — подумал я тогда. Позже Мидж клялась мне, что ничего не говорила.

Цвия сказала: «Вижу, ты станешь очень успешным». Ну, мне было приятно это слышать, потому что я чувствовал это сам.

И добавила: «Между тобой и другим моим клиентом есть какая-то связь, но не могу понять ее суть. Ее зовут Розен. Ее муж — человек, который стоит за джинсами Calvin Klein. А еще вижу много документов. Множество документов в твоей жизни».

Это прозвучало жутко. Определенно.

Я вернулся в Нью-Йорк, и на следующий день мне позвонила хедхантер Вивиан Дэрроу:

— Знаю, у вас в работе несколько дизайн-проектов, но я ищу дизайнера для бренда Calvin Klein.

— *Что?*

— Им нужен человек для дизайна линии повседневной и джинсовой одежды.

— Это я. Вы попали в точку!

Интервью проводили Боб Суслоу, который, прежде чем стать президентом фирмы Calvin Klein, был президентом Saks на Пятой авеню, и сам Кельвин. Встреча с ним взволновала меня; он находился на этапе становления в качестве, пожалуй, самого влиятельного американского дизайнера на тот момент. Он был вежлив, но, разумеется, не был заинтересован в каких-либо глубоких разговорах о моей философии или моем опыте конструирования одежды. По нескольким словам, которыми мы обменялись, я мог заключить, что джинсовая и повседневная одежда не были приоритетом его бизнеса. Он был сосредоточен на более изысканной продукции — коллекции духов и ее продвижении. Думаю, он просто хотел посмотреть на меня и счел, что я подхожу им. Мы с Бобом некоторое время говорили о бизнесе, а затем меня представили директору по дизайну, Честеру Вайнбергу, с которым мы сразу нашли общий язык.

Я испытал трепет, когда мне позвонили и сообщили, что я принят на работу. «Великолепно!» — других слов у меня просто не нашлось. «Первое, что вы должны сделать, — это отправиться в Гонконг на следующей неделе, — сказали мне. — Мы разрабатываем целую линию, и нам нужен специалист, который бы курировал ее!» Я разволновался не на шутку! И позвонил Цвии, чтобы поделиться новостью. Ее реакция меня озадачила. Уж не знаю, чего я ожидал. Она могла быть довольна собой, могла быть одухотворенной, спокойной и удовлетворенной своим предвидением. Вместо этого она заявила:

— Не так скоро.

— Что вы имеете в виду? — Я подумал, может, она позвонила и рассказала своей другой клиентке о нашей встрече, а та потом поделилась информацией обо мне с мужем, и это как-то повлияло на исход дела. Но нет.

— На подходе есть нечто получше.

Теперь я узнал, что она точно была сумасшедшей. Могло ли существовать что-то получше? Я буду работать на одного из моих кумиров, учиться у него, прежде чем открою собственное дело. Мне надоели устаревшие, банальные операции; я хотел профессионально расти и стать сильным. Жаждал доказать Кельвину Кляйну и всем остальным, что действительно разбираюсь в моде. К тому же мне предложили большую зарплату.

— О чем вы говорите?

— Не знаю. Просто вижу много бумаг. Не соглашайся на эту работу.

Очевидно, она ненормальная. И сказал:

— Я уже согласился.

Вокруг Сюзи и меня возникла небольшая шумиха. Нью-Йоркский универмаг Abraham & Straus удостоил меня награды «Американский дизайнерский дух» как одного из многообещающих американских дизайнеров. На церемонии Сюзи произвела фурор в наряде от Шанель, матросской соломенной шляпке с низкой тульей и узкими полями и ювелирных изделиях от Шанель, а я был в смокинге. Наши фотографии появились в газете New York Post и журнале Women's Wear Daily. Том Куртин и мистер Моос завершали подготовку контракта с Кельвином. Я мог покинуть Click Point и Tattoo и зарабатывать свыше двухсот тысяч долларов в год!

Затем, в 1984 году, познакомился с Моханом Мурджани. В 1982 году, находясь в Гонконге по заданию Click Point, я познакомился с индийской семьей Харилелас, занимавшейся швейным бизнесом. Дэвид Харилелас представил меня Бину и Депу Мурджани, которые также входили в этот бизнес.

> Группа Мурджани была внушительной. Они владели брендом Gloria Vanderbilt Jeans, в то время одной из самых продаваемых джинсовых марок в мире.

Бина и Депу настаивали, чтобы я встретился с их братом Моханом.

Мохан был ростом около метра семидесяти пяти сантиметров, на вид лет сорока, аккуратный, красивый, усатый мужчина, приятный в общении. Мы сразу нашли общий язык. Он сказал: «Наслышан о вас». Он спросил, чем бы я хотел заняться, и

я ответил, что моя мечта — в конце концов запустить собственную линию одежды.

— А чем вы занимаетесь сейчас? — спросил он.

— Я только что устроился на работу к Кельвину Кляйну.

— О, правда? И когда вы приступили?

— Ну, в действительности я еще не приступил, — признался я. — Начну с понедельника.

— Не делайте этого, — заявил он. Мохан Мурджани был настроен решительно. — Почему бы нам не создать бренд Tommy Hilfiger?

Он утверждал, что у меня должна быть собственная дизайнерская линия. Я ответил: «Звучит неплохо!» И сразу взял быка за рога, словно мы уже договорились о главном, и сделка состоялась. «Вы думаете, люди действительно захотят покупать одежду от Tommy Hilfiger? Как вы считаете, кто-нибудь сможет выговорить это имя?» Мне не хотелось упускать такую возможность, поэтому задал вопрос так, будто уже обсудили наш бизнес и осталось лишь придумать название для компании.

Мохана это не смутило.

— Как вы думаете, кто-нибудь в самом деле знает, как произнести Ив Сен-Лоран? — спросил он. — Люди не могут выговорить и мое имя. Итак, что вы намерены делать?

— Готов разработать целую линию, — ответил я. — И начал бы с мужской одежды — классической, но современной.

Создавая модели для Tattoo, в Калифорнии я носил повседневную, непринужденную одежду, но в глубине души меня захватила концепция переосмысленного стиля преппи, поэтому я сочетал разные стилевые элементы. Я сказал:

— Она должна быть классической, но с подкруткой.

Я был одет в темно-синий свитер с воротником-шалькой, рубашку в сине-белую полоску, брюки цвета хаки от Girbaud и белые швейцарские кроссовки K-Swiss. Мурджани спросил:

— Какой марки этот свитер?

— От Adrienne Vittadini.

— Вы должны создать облик, похожий на этот.

Он мне уже понравился.

— Когда вы можете начать?

Я немедленно позвонил Тому, Анджело и мистеру Моосу, а потом вернулся и сказал сотрудникам Кельвина Кляйна, чтобы они на меня не рассчитывали. Никогда в жизни не думал, что сделаю это. Кельвин Кляйн предложил мне работу, а я отказался от нее? Мурджани поманил меня возможностью реализовать мои мечты, и мне нужно было этим воспользоваться.

Меня представляли Анджело и Том, а адвокат Мурджани,

Фреема Глак, вела переговоры от лица Мурджани. Переговоры были серьезными. Мурджани настаивал на бессрочном эксклюзивном использовании моего имени. Но я не хотел сдаваться. В какой-то момент обсуждение зашло в тупик.

После долгих споров мы подготовили гибрид лицензионного партнерства. Я лицензирую свое имя у Мурджани в обмен на процент от продаж, а также получаю зарплату за дизайнерскую работу — аванс в размере двухсот пятидесяти тысяч долларов, пять процентов роялти плюс автомобиль по моему выбору, эквивалентный «Мерседесу» класса S, и оплата поездок первым классом. Другие дизайнеры, давшие имя бренду, могли иметь реальную собственность в своей компании и заработную плату, плюс капитал в виде собственности или доходов, но из-за моей финансовой ситуации я торговал своим именем ради свободного денежного потока и возможности делать то, что мне нужно. Подумал: вот и я попал в высшую лигу.

Мы с Сюзи переехали с 9-й улицы в Алфабет-сити — немного опасного района, но все же прикольного — в арендованный лофт в буржуазном сердце Сохо, между Принс-стрит и Спринг-стрит. Готовясь к поездке в Гонконг, я ходил по магазинам в нашем новом районе и присматривался к товарам, черпая разные идеи. Меня переполняло волнение. Я собирался начать линию «Томми Хилфигера», и мне впервые представилась возможность полностью освободить свой разум.

Тридцатого июня Мохан (мы были настолько довольны друг другом, что я почти сразу стал называть его по первому имени) пригласил меня в свой офис и сказал: «Хочу познакомить вас с Джоэлом Хоровицем». Хоровиц был президентом Gloria Vanderbilt, основной компании Мурджани. «Джоэл будет следить за твоим бизнесом».

Джоэл ничего не знал обо мне, пока мы не встретились, но в тот день, когда Мурджани и президент его компании Алан Гилман проводили меня в его кабинет и сказали ему: «Вот, он твой», мы стали лучшими друзьями. Навсегда.

Мы проговорили пару часов, и вскоре стало ясно, что мы с Джоэлом как братья. Наш опыт, личности, взгляды на индустрию и представления о том, каким будет мой бизнес, находились на одной волне.

> В тот день я получил жизненный урок: в поисках человека, с которым нужно тесно работать, ключевую роль играет единомыслие.

Джоэл вырос в Лейквью, Лонг-Айленд — «месте, предназначенном для проведения переписи» (даже не в городе!),

рядом с деревней Роквилл-Центр. Лучшие друзья его родителей оказались лучшими друзьями Рикки, жены Ральфа Лорена. Ральф начал заниматься продажей галстуков и хотел найти сотрудника, который знал, как изготавливать галстуки, и которому он мог доверять. Отец Джоэла управлял фабрикой по производству галстуков на Манхэттене, и они неоднократно встречались в обществе, поэтому отец Джоэла стал первым сотрудником фирмы Ральфа Лорена.

В то время Джоэл учился в колледже — Майами, штат Огайо, «колыбель тренеров». Он поступил в 1969 году, намереваясь изучать бизнес-администрирование, но все, чего он действительно хотел, — это стать музыкантом и сэкономить достаточно денег, чтобы целый год путешествовать по Европе автостопом. Лучший способ добиться этого, подумал Джоэл, это устроиться на работу и жить дома. Самая лучшая работа, которую ему удалось найти, — должность почтальона. Он получил супервысокий балл на экзамене по гражданской службе и был назначен на маршрут в своем районе. Ему платили двести пятьдесят долларов в неделю. Принимая во внимание его интересы, все складывалось просто прекрасно.

В тот день, когда он должен был явиться на работу, его родители опустились на колени и умоляли: «Наш сын не может быть почтальоном, наш сын не может быть почтальоном!» Его мама сказала: «Попробуй поработать со своим отцом. Им нужен помощник. Просто попробуй!»

В свой первый рабочий день Джоэл прибыл в офис Ральфа Лорена в костюме бар-мицвы[67], с усами и волосами до плеч. Ральф оттащил его в сторону и сказал: «Постригите волосы, сбрейте усы, и вот вам несколько костюмов. Посмотрим, подойдут ли они вам». Оказалось, что Джоэл был идеального модельного размера. Он вернулся домой преображенным. Так он стал пятым или шестым сотрудником Ральфа. Это была очень маленькая организация.

Джоэл начал работать в Ralph Lauren Polo в 1969 году и трудился там на протяжении 1970-х годов. Он женился, у него родился сын, Дастин; развелся и снова женился; родилась дочь Ли; и он оказался на том этапе жизни, когда ему нужно было зарабатывать деньги для своей семьи. Его поиски творческой работы оказались безуспешными, и в конце концов он решил: «Просто соглашусь на самую высокооплачиваемую работу, какую смогу найти». Так он стал руководителем отдела сбыта и поиска поставщиков у Мурджани. У него не было особого желания работать там. Если бы представилась более высокооплачиваемая работа, он бы устроился туда — как знать, возможно, она

оказалась бы гораздо увлекательнее.

Как-то раз я зашел в его кабинет. Это было 30 июня 1984 года.

Я сел рядом с Джоэлом и сказал: «Послушай, не хочу просиживать здесь, рисовать модели или придумывать эскизы. Единственный способ запустить линию — это отправиться в Гонконг, найти подходящую ткань, покрасить ее в нужные цвета, закупить все аксессуары, кнопки, молнии и так далее, и так далее, а затем подождать, пока изготовят образцы, и быть готовым отвечать на вопросы фабрик и изготовителей образцов, сделать подгонку и вносить коррективы».

Джоэл целиком со мной согласился. Но возникли осложнения. Сначала обозначилась проблема с названием компании. Я думал, что это вопрос решенный — Tommy Hilfiger. Оказалось, это не так. В компании Murjani Group возникли разногласия относительно того, не будет ли действительно слишком сложно запустить бренд с таким именем. Что подумает публика — это Hillfigure? Hilfinger? «Может быть, нам стоит изменить название. Возможно, назвать… Tommy Hill?»

Но я оставался непреклонным. И был твердо убежден, что первоначальные рассуждения Мохана не лишены смысла. Мне хотелось использовать свое настоящее имя. И мы это сделали. (Мы довели дело до логического конца, выкупив название Tommy Hill у Муны Баига, чтобы защитить бренд Tommy Hilfiger.)

Men’s Market, недельная выставка, на которой покупатели размещают заказы на следующий сезон, должна пройти в августе. Было 30 июня. Как правило, даже устоявшимся брендам требуется около шести месяцев, чтобы собрать линию. В нашем случае мы не только создавали продукт, но и запускали бренд с нуля! Нам нужен был полный ассортимент товаров для продажи покупателям, плюс надо было выработать ви́дение, миссию, понятную эстетику и конкретное определение того, кем мы являемся.

На следующий день я вылетел в Гонконг и оставался там до конца июля.

С того момента, как подписал контракт с Мурджани, я продолжал ломать голову, размышляя о том, что нам предпринять, чтобы наша линия стала броской, интересной, прикольной, творческой. Во время перелета я рисовал часами. К настоящему моменту, побывав у производителей одежды по всему миру, я выработал собственную процедуру конструирования. У меня были фотографии, образцы тканей, цветовая палитра, образцы и чемоданы, наполненные вещами. В офисах Мурджани в Гонконге все это я выложил на стол. Мы прошлись по рубашкам,

потом — брюкам, потом — свитерам. Знал, как подступиться к разработке линии. Настало время производить. На мой взгляд, я понимал, чего хотел добиться.

Сконцентрировался на двух темах — морской и сафари.

Мне всегда нравились внешний вид и ощущение яхтинга, мореплавания, пребывания на море. Это вызывает в воображении места, наполненные богатством, теплом, романтикой, волнением, вдохновением и устремленностью: Ньюпорт, Нантакет, Портофино, Сен-Тропе. Как и в моих детских снах, пребывание на воде — это полнейший эскапизм, бегство от действительности. Воплощение высокого класса. Я думаю о Джеке и Джекки Кеннеди. Хорошая жизнь — это то, к чему стремится каждый.

Что касается сафари, вдохновленного стилем «милитари», я просто полагал: это круто. Закройте глаза и представьте оттенки цвета хаки, оливкового дерева, слоновой кости — все великолепие гаммы в различных вариациях тканей. Надеюсь, вы понимаете, что это такое. И подумал: «Давайте дадим это людям, но преподнесем идею свежо и по-новому».

Кроме того, оба стиля были пригодны для носки. Это имеет первостепенное значение. Мне хотелось, чтобы моя линия была крутой и выделялась на общем фоне, но не менее важно, чтобы она была доступной, достижимой. Например, из моего увлечения глэм-роком знал, что мне следует подойти к бренду Tommy Hilfiger не как к нише, ориентированной на узкую аудиторию, а воспринимать ее как линию, которая может понравиться большому количеству людей. Моими ключевыми элементами с самого начала были качество, пригодность, форма, ткань, детали, настроение, фактор крутости и молодость.

Тогда я пропустил все это через себя. Я и теперь чувствую это так же остро: когда покупатель берет рубашку, он должен увидеть в ней что-то особенное. Поэтому я мысленно составил контрольный список. Это классика? *Галочка*. Это свежо? *Галочка*. Это новое? *Галочка*. Это весело? *Галочка*. Это круто? *Галочка*. Это сидит по фигуре? *Галочка*. Это функционально? *Галочка*. Сможет ли это привлечь внимание клиента из модной индустрии? *Галочка*. Будет ли это привлекательно для постоянного клиента, обычного человека? *Галочка*. Отличается ли это от других предложений в данной сфере? *Галочка*. Это выглядит дороже, чем есть на самом деле? *Галочка*. Имеются ли у этого изделия уникальные детали, которые отличают его от подобных вещей? *Галочка*. Это изготовлено добротно? *Галочка*. Это в тренде? *Галочка*. Это актуально? *Галочка*. Не слишком ли авангардно? *Галочка*. Не устарело ли? *Галочка*. Каждый аспект каждого предмета одежды должен был пройти этот контрольный список.

А самое главное, коллекция должна быть уникальной, не похожей на другие. Это был мой главный мотив.

Как я уже говорил, она должна сохранять классические черты, однако мне хотелось придать ей изюминку.

Я нанял невероятно полезного помощника Линди Доннелли, чтобы выполнить эскизы и технические рисунки, а также проработать все детали, что позволило мне сосредоточиться на дизайне. Поэтому я смотрел на образец рубашки и вещал: «Цвет не должен быть таким; он должен быть этаким. Давайте сделаем карман покрупнее. Давайте укоротим рукав». Линди делала пометки, набрасывая эскизы.

Я продумывал каждый сантиметр каждого изделия. Предлагал нестандартные решения. Придумал контрастную подкладку на стойке воротника под верхней пуговицей. Такого ни у кого не было. Долой скучную белую базовую рубашку, но при этом она сохраняла свою функциональность! С застегнутым воротником она была практически неотличима от своих более дорогих сородичей; только тот, кто носил ее, знал, насколько она крута. При расстегнутой верхней пуговице все могли увидеть эту крутость. Я конструировал эту деталь с тонким дублирующим материалом, чтобы сделать деталь мягкой и комфортной в носке.

Разработал V-образный ярлык, нашиваемый внутри рубашки. Придумал его, пока находился в воздухе между Нью-Йорком и Гонконгом. Это пространство за горловиной прежде не использовалось, и вместо классического размещения ярлыка я создал для него рамку — V-образную деталь, которая была пристрочена и видна сзади. Мой бренд и логотип должны стать узнаваемыми, даже не находясь на виду.

Изначально я задумал зеленую петлю на каждой рубашке; затем сделал контрастную петлю на манжете и цветовой контраст в самой манжете. Разработал контрастную подкладку внутри рукавов, поэтому, когда парень закатывал их, он демонстрировал не только предплечья, но и некую фантазию и знак стиля. Суть в том, чтобы сделать рубашку, которая стала бы особенной. Мне хотелось, чтобы в моей одежде все предметы были особенными.

Мои фасоны брюк были удобными, но необычными, со всякими деталями. Мы предложили яркие сочетания рисунка, цвета, фактуры ткани, с правильным осветлением, с правильным раскроем, правильными пуговицами. Пояс был выполнен из контрастной ткани. Глубокие карманы, клапан со сквозной застежкой на пуговице на заднем кармане. Точное расположение шлевок. Безупречная посадка по фигуре.

Мы знали, что нам потребуются галстуки, поэтому начали переговоры с Хербом Аронсоном, главой Manhattan Industries, компании по производству шейных аксессуаров, который спросил: «А кто такой Томми Хилфигер?» Он сидел в кресле и шлепал бейсбольным мячом по бейсбольной перчатке Rawlings — шлеп-шлеп-шлеп. И выглядел как парень постарше, который в любом случае не поймет, чем мы занимаемся, поэтому я не удивился, что он отошел в сторону. Примерно через год Tommy Hilfiger стал достаточно известным брендом, и они решили, что было бы хорошей идеей заполучить наше имя для своей линии галстуков. Мы возобновили работу с Manhattan Industries, и они предоставили нам лицензию.

Город Комо в Италии был мировой столицей галстуков, шарфов и шейных платков — шелковые набивные ткани во всем своем великолепии. Мне не доводилось бывать там, поэтому поехал с Аронсоном. На озере Комо, в череде прекрасных вилл, в семейном бизнесе имеются художественные студии, такие как Ратти и Монтеро. Мы побывали дома у производителя Романо Ботта, ели пасту и выбирали галстучные фуляры[68]. Мне не хотелось, чтобы они занимались дизайном моих галстуков; я намеревался сам конструировать шейные аксессуары. И знал, чего хотел: тонкая полоска, пледовая клетка «тартан», однотонная ткань с вышитыми гербами — все в цветовой гамме по моему выбору. Хотелось, чтобы они выделялись на общем фоне.

Мне пришла на ум экстравагантная идея, чтобы спереди галстук выглядел как обычно, но внутри был хвост, который бы создавал контраст. Такого никогда не делали, и сначала изготовители уверяли, что не могут это выполнить. Но я не принимал отказа. Когда у меня есть идея и я хочу ее осуществить, отказ — это не вариант. Наибольшая конфронтация наблюдалась именно с производителями. Они утверждали, что не способны сделать то, что мне требовалось, хотя я был уверен в обратном. В такие моменты я становлюсь фанатичным, потому что мысленно вижу решение проблемы.

Я четко видел этот галстук. Мистер Аронсон представил мне тысячу оправданий, но я возразил:

— Почему бы вам просто не взять оборот сплошного галстука и не нашить его на переднюю часть?

— Ну, это получится слишком дорого.

Я продолжал настаивать, и наконец мы придумали выход. Разработали уникальный автограф на шейных аксессуарах. Теперь, когда парень надевает галстук от Tommy Hilfiger, у него появляется маленькая контрастная деталь, которая не отпугивает клиента, но, по сути, выделяет наш шейный аксессуар из общей

массы галстуков, представленных в магазине.

Мы переоформили лицензию с Manhattan Industries Херба Аронсона на Superba Neckwear, компанию, принадлежавшую Мервину Мандельбауму. Мы с Мервином вместе поехали на озеро Комо. Мервин не был парнем из числа «этого я не могу», он был человеком, который придумал, как изготовить нужную вещь. В результате наша линия галстуков произвела фурор. Она все еще продается, двадцать шесть лет спустя. Другие копируют ее, делают свою версию, тем не менее она наша. Она стала знаковой. И это меня воодушевляет.

Я был весьма подкован в вопросах, связанных с розничными продажами, благодаря тому что имел собственные магазины, и знал: если вы передаете свою одежду в универмаг, то оказываетесь в море чужой одежды, и если ваша одежда не выделяется на фоне прочей, она не будет продаваться. Это ничем не отличается от музыкального бизнеса. Вы можете сочинить песню, которая звучит как двадцать других песен, и она не запомнится. Но если песня станет узнаваемой, значит, вы написали хит. Это всегда было моей философией. Группа The Eagles сделала карьеру, потому что использовала фразы, которые уже вошли в народный лексикон, например, «Одна из этих ночей», «Новый парень в городе», «В долгосрочной перспективе», — слегка изменяя их, чтобы сделать своими, а затем положить слова на красивую, светлую мелодию. Таким образом они продали миллиард записей.

Всегда существует вероятность того, что дизайнер перейдет черту, отделяющую классику «с подкруткой» от классики «с заводной ручкой», и мы выходили за грань много раз, иногда сознательно, но чаще нет. Это тонкое различие становится решающим моментом, когда вы добавляете детали в одежду. Все равно как быть шеф-поваром. Сколько специй вы положили в ваше блюдо? Если оно слишком острое, ваши гости могут не переварить еду, старательно приготовленную для них. Но если вкус окажется недостаточно ярким, блюдо будет пресным, и гости останутся недовольны.

Я рано понял, что большинство людей, особенно мужчины, не хотят испытывать комплексы по поводу одежды. Они не стремятся слишком выделяться из массы и быть ультрамодными. Мне часто кажется, будто иду по канату: крен вправо, крен влево, и ты падаешь в каньон. Нужно стремиться к балансу в любую минуту. Мы теряли ощущение баланса множество раз, но были скорее правы, чем неправы, поэтому, когда нам удается сохранять баланс, мы *рулим*!

Если вы задаете новые тренды, это великолепно. Но это

невероятно рискованная затея. Мои злоключения с глэм-роком в People's Place на практике доказали это. Я бы предпочел следовать трендам, чем устанавливать их. Но когда им следую, то пытаюсь предложить собственную версию и трансформировать существующий тренд.

> Это одно из моих главных убеждений: *в модном бизнесе нет изобретателей.* Никто не «открывает» штаны, или рубашку, или свитер, или куртку. Дизайнеры воссоздают моду.

Мы берем то, что уже существует, и на этой основе творим нечто новое. Успешными становятся те, кто умеет воссоздавать, те, кто делает это действительно хорошо.

Реальный актив любого бренда проявляется в его логотипе. Эффективный логотип не просто говорит клиенту: «Вот симпатичная рубашка». Есть много красивых рубашек. Он говорит иное: «Это то, что вам нужно носить». Это сигнал доверия и намерения. Подумайте о бренде Rolex с его короной, «Мерседес-Бенц» с его звездой. Подумайте о Chanel, Gucci, Montblanc, Louis Vuitton, Bentley, Rolls-Royce. Посмотрите на логотип The Rolling Stones. Посмотрите на звезду Converse, галочку Nike, пингвина Penguin, яблоко Apple. Когда вижу бренды без логотипа, то думаю, что компания не проявила ума. Считаю, тому, кто создает этот бренд, чего-то не хватает. Посмотрите на хлопья Kellogg's и лежащие рядом упаковки неизвестных производителей. Что вы купите? Вы наверняка выберете Kellogg's, потому что у них есть история и отличительный знак подлинности товара, и Тони Тигр говорит, что это «пррррекррррасно!»[69].

Когда размышлял о собственном логотипе, я думал о логотипе Lacoste с изображением аллигатора на рубашке-поло, который существует с 1933 года. У поло Ralph Lauren была своя лошадь. Галочка Nike набирала силу, Adidas отличали три полосы, а Puma символизировала пума. Сегодня мы живем в обществе фирменной символики, ориентированном на статус. В то время это явление только начинало проникать в модные тренды.

Мохан Мурджани познакомил меня с сотрудниками полиграфической компании Landor в Калифорнии. Я сказал им, что люблю флаги: страны, яхты, важные здания и служебные автомобили украшены флагами; особенно мне нравятся красный, белый и синий. И подумал: вот было бы круто иметь собственный флаг. Мне хотелось воплотить эту идею.

Когда я сказал им, что ассоциирую себя с мореходством и регалиями, компания Landor обратилась к семафорной

сигнализации ручными флажками — морской азбуке. Идеальная метафора! Дизайнеры использовали мои инициалы, T, J и H, вписав их в прямоугольник, а затем поместили надпись Tommy Hilfiger между двумя темно-синими планками. Стоило мне взглянуть, и я сказал: «То, что нужно!»

> Я мечтал о таком успехе, когда люди даже без моего имени узнавали бы мой бренд. Хотел, чтобы мой флаг стал американской иконой.

А еще мне пришла в голову мысль: было бы здорово иметь нечто вроде президентской печати или герба, чтобы ввести в мой бренд тему исторического наследия. Я постоянно думал: «Мои швейцарские и немецкие родственники, вероятно, имели гербы». Так что я придумал свой собственный — лев с мечом в окружении лавровых ветвей; это изображение я увидел на сигарном кольце и позаимствовал его. Я размещал свою семафорную этикетку на спинке моей одежды, а мой герб — спереди.

Использование цветов — красного, белого и синего — было важным для ассоциации с брендом. Hermes — оранжевый, Tiffany — светло-голубой. Мои цвета вызывают смысловые аллюзии с мореходством и историческим наследием Америки.

Вскоре я почувствовал, как конкуренция вокруг меня оживляется. Когда на рубашках появились интересные детали и прекрасный логотип, повсюду послышались хруст, треск и шуршание. Это было именно то, что нам нужно, чтобы стать крутыми и правильными для того времени. При помощи логотипа, герба и дизайна все покупатели моей одежды становились рекламным щитом для компании. Хотелось, чтобы люди говорили: «О, это рубашка Tommy Hilfiger!» А потом пошли в магазин и купили бы такие же.

Когда я вернулся из Гонконга во время поездки для разработки моей первой коллекции, мы с Джоэлом провели бессчетные часы, выстраивая бренд Tommy Hilfiger. Наше партнерство было волшебным. Джоэл мыслил, как вдумчивый стратег. Он умел рискнуть в нужный момент. И всегда знал, когда надо жать на газ, а когда — остановиться.

Различие между мной и брендом было несущественным. С самого начала знал, что это две грани единого. Я дистанцируюсь от бренда лишь тогда, когда бываю дома с семьей, где я папа или Томми.

Мы продали весеннюю коллекцию Tommy Hilfiger 1985 года — первую под моим собственным именем, какой кайф! — из гардеробной возле кабинета Джоэла. Ритейлерам она очень понравилась. Однако возникла проблема с заказом.

Когда наступает черед производства линии модной одежды, многое может пойти не так: изготовители ошибаются в технологическом процессе; используют неправильный цвет; нарушают сроки пошива; поставки задерживаются из-за муссонных дождей в Индии, или фабрика не получила деньги, или рабочие бастуют, или срываются поставки из-за праздника, вроде китайского Нового года или Дивали[70]. На этот раз возникли проблемы с тканью и посадкой изделия по фигуре. В некоторых моделях мы высветляли ткань и обнаружили нарушения технологии.

Поскольку дизайн, закупки, производство происходили в невероятной спешке, товар, поступивший из Гонконга, был плохо сшит и имел грубую отделку. Мы запускали новую коллекцию, а из одежды торчали нитки, вещи были мятыми и неотпаренными. Когда вы открываете контейнер и на вас обрушивается гора проблем, это вызывает внутреннюю опустошенность. У нас не было времени, чтобы вернуть партию груза на доработку; в таком случае мы столкнулись бы с массовой отменой заказов. Вместо этого мы поспешно набрали временных работников, чтобы обрезать торчащие нити, отутюжить и привести в порядок товары. До этой катастрофы весь опыт Джоэла в бизнесе базировался на организации, систематизации, выработке сроков и обеспечении максимально точного выполнения всех видов работ. Слава Богу! После долгих часов тяжелой работы и панического стресса нам удалось спасти линию.

Джоэл помог мне вылепить и сформировать коллекцию. Его первым вкладом стала вдумчивая критика ее цены. Когда мы показали товар, он взвесил реакцию ритейлеров и понял, что цена завышена.

Он сказал: «Томми, в магазинах считают, что семьдесят пять долларов за эту рубашку слишком дорого. Давай снизим цену до пятидесяти». Я не возражал. И был рад подчиняться Джоэлу в бизнес-решениях. Моя цель — заработать деньги. Однако если мы сокращаем маржу, то не компенсируем потери за счет объема, просто зарабатываем меньше денег. Джоэл сделал замечание: вначале нужно утвердиться в качестве бренда и наращивать объем производства, только так мы сможем стать популярными. В основном мы пошли на уступки и сделали скидку. Сбросить стоимость рубашки на двадцать пять долларов. После многих обсуждений поняли: волшебная точка цены составляет сорок девять долларов и пятьдесят центов.

Конечно, мы пытались смягчить некоторые из этих потерь. Вернулись на фабрики и обратились к поставщикам тканей и фурнитуры: «Как можно получить продукт без потери качества по

такой цене?» Производители фурнитуры ответили: «Если изготовить пуговицу не из натурального перламутра, а ограничиться перламутровым напылением, можно сэкономить». Ткачи подсказали: «Если осветлять ткань в течение шестидесяти секунд вместо двадцати минут, получите экономию». «Если доставлять груз морем, а не по воздуху, это обойдется дешевле». «Если вы сократите расход ткани, то можете сэкономить — вам действительно нужно три метра на рубашку?» «Если вы купите миллион этикеток заранее…»

Мы узнавали все больше тонкостей и через некоторое время научились задавать правильные вопросы. Я приходил на фабрику и говорил: «Мне нужна такая-то модель, но мы можем заплатить за нее только тридцать долларов. Что вы предложите? Ах, вы не можете использовать такие нитки? Мы должны купить ткань в Тайване, а не в Италии?» Мы обнаружили, что могли бы производить изделия в Китае, а не в Гонконге: те же швейные машины, те же иглы — все то же самое, но цена ниже. Можно было что-то придумать, используя набивную, а не пряжей окрашенную ткань. Существовали всевозможные уловки, позволявшие снизить себестоимость товара.

Тем не менее существовал стандарт качества, который по моему требованию нужно было поддерживать. Подобно тому как повар не будет использовать растительное масло вместо сливочного, я бы никогда не использовал грубый хлопковый трикотаж для одежды, продающейся в универмагах Kmart и Walmart. Мне нравилось работать с более изысканным трикотажем плотностью 80 г/кв. м или двухслойным полотном 120 г/кв. м. И никогда бы не использовал плохонькое пике или синтетическую пряжу, лишенную памяти, — мне хотелось, чтобы она эластично пружинила при растяжении. Я бы никогда не стал шить из денима более низкого качества. Карманы, молнии, пуговицы и другие мелкие детали никогда не бывают мелкими!

Мы нашли нужный затратный баланс. Ритейлерам это очень понравилось, бренд Tommy Hilfiger стал известен, и мы начали получать заказы от сетевых универмагов.

Нашим горячим сторонником в то время был универмаг Burdine’s в Майами, которым заведовал Говард Сокол. Мы устроили наш первый модный показ под навесом на парковке, с участием Дона Джонсона и Филиппа Майкла Томаса, звезд шедшего в то время сериала «Полиция Майами». После этого я открыл в универмаге бутик Tommy Hilfiger и приветствовал покупателей.

Это не было сокрушительным успехом. И вот я стоял там, в море стоек для одежды, и совсем немного людей дефилировали

по проходу, не обращая на меня никакого внимания. После такой встряски я почувствовал свое поражение. Джоэл утешал меня: «Пока ты в траншее. Не волнуйся. Довольно скоро мы выберемся из нее». В глубине души я понимал, что это в итоге сработает, но проявлял нетерпение. Для меня не сразу стала очевидной его правота.

В самом начале запуска линии у нас возникли проблемы с посадкой изделия по фигуре. Брюки оказались слишком мешковатыми в бедрах. Они не сидели как надо на талии и обтягивали ягодицы. Выяснилось, что эти дефекты не имели отношения к производственному процессу, а вызваны просчетами при конструировании. Мы попытались это исправить, но и во второй партии проблема сохранялась. Это послужило мне уроком в начале пути: вы можете придумать самую лучшую одежду в мире, с прекрасной фирменной этикеткой, броской рекламой, правильной ценовой политикой и безупречным стилем, но если одежда не сидит идеально, то можно поставить на ней крест.

Поэтому мы добились того, чтобы одежда имела отличную посадку по фигуре.

Мы наняли специалиста по подгонке, Сиран Тарзи, закройщицу армянского происхождения, настоящего перфекциониста. Она требовала дисциплины и была строга со мной и командой конструкторов, чтобы безупречно подогнать одежду. Одна из причин, по которой бренд Tommy Hilfiger хорошо продавался на протяжении стольких лет, состояла в том, что мы в конце концов разобрались с этой проблемой. Хотя все тела отличаются строением, мы удостоверились, что размеры одежды, представленные в магазинах, адаптированы и учитывают различное телосложение. Мужчина с обхватом талии в девяносто один сантиметр мог иметь рост сто девяносто три сантиметра или метр восемьдесят, и наши брюки на обоих сидят идеально. Наш фокус заключался в припусках на свободное облегание в области тазобедренного сустава и бедра.

Когда освоились в бизнесе, мы разработали протокол конструирования. Сначала я придумываю идею. Затем показываю образчик, купленный в винтажном магазине или в Европе, либо фото или набросок. Один из моих ассистентов совершенствует эскиз, который мы отправляем на одну из фабрик в Азии, обычно в Гонконг, где выполняют опытный образец в различных тканях, и присылают его нам. Затем мы делаем подгонку на Джо Пилевски.

Джо был мужской моделью и выглядел как Брэд Питт. Он родом из Толедо, штат Огайо, настоящий футбольный болельщик и турист, дамский угодник. А также стойкий, терпеливый парень с идеальным телосложением: рост — сто восемьдесят

сантиметров, вес — семьдесят семь килограммов, обхват талии — восемьдесят один сантиметр. Джо мог стоять по нескольку часов, пока мы детально изучали пару штанов на нем: «Здесь излишек, а здесь требуется выпустить немного ткани, в ягодицах нужно расширить детали, шлевки нужно пришить выше, а карманы надо опустить». В свою очередь, Джо садился, приседал, носил брюки как клиент. Он подсказывал нам: «Не могу натянуть брючины через лодыжки», или: «Каждый раз, когда сажусь, они тянут в промежности», или: «Карманы слишком глубокие». Мы получили ценный урок: примерка на манекенах не так продуктивна, как подгонка на живых моделях. Сиран делала пометки, перекалывала булавки, а иногда кроила новое лекало.

Мы изготавливали по четыре версии каждого образца: чуть посвободнее и с меньшим припуском на облегание, на полную фигуру и худощавое телосложение. Мы стирали и отжимали одежду. Многократно повторяли каждую манипуляцию. Могли переделывать воротник рубашки по десять-пятнадцать раз, добиваясь нужного эффекта. Изготавливали джинсы из ткани различной плотности, потому что джинсы, сшитые из ткани плотностью 411 г/кв. м, сидят иначе, чем джинсы, изготовленные из ткани плотностью 280 г/кв. м. Карманы должны быть идеальными. Мы стремились, чтобы они были достаточно глубокими и функциональными, но при этом удобными, чтобы вам не приходилось «нырять» за мелочью. Важно, чтобы после влажно-тепловой обработки брюк или джинсов не деформировалась подкладка кармана.

Не менее важно учитывать толщину ткани. Подкладка кармана и прокладка в поясе должны были быть достаточно плотными, но не слишком толстыми. Мы хотели использовать внутри отстрочку «в замок», может быть, двойной иглой — тридцать два стежка на два с половиной сантиметра. Хотели убедиться, что используем оптимальную толщину нити и молнию идеального веса и размера. Стремились убедиться, что окат рукава на рубашке спускается на четыре сантиметра от линии плеча и кокетка расположена правильно. Рубашка должна быть достаточно свободной, но не широкой, а длина проймы — универсальной.

Джоэл сосредоточился на общей дорожной карте и стратегии развития. Он сказал: «Нам нужно подготовить набор базовой одежды». Если бы мы могли создавать и продавать базовый мужской гардероб, то могли бы стать тем брендом, в котором мужчины могут купить все необходимое в одном месте. Если нам удастся предложить им то, чего они хотят, и сделать это со вкусом, мы бы не только насыщали потребность, но и заняли бы

значительную долю рынка.

Так что же надо мужчинам? Брюки чинос — нашу модель мы назвали Public pant («публичные брюки»). Шорты — у нас это Officer short («офицерские шорты»). Рубашка-поло, которую мы назвали Newport polo («Ньюпорт поло»). Наша модель свитера получила название Prep crew («учебный экипаж»). Наша куртка — Ivy jacket (куртка «Лига плюща»); джинсы Canyon jean (джинсы «Каньон»). Наша рубашка была названа Harvard shirt («гарвардская рубашка»), и мы предлагали ее в сорочечной ткани в полоску (модель «Оксфорд»), клетчатой (модель «Шамбре») и в дениме. Эти модели составили основу линии Core Basic («базовое ядро»).

Я дал всему названия в самом начале, потому что был помешан на контроле. Стремился придать моим моделям индивидуальность. Джинсы «Каньон» с пятью карманами напоминали джинсы в стиле «вестерн», которые носят ковбои. Куртка «Лига плюща» стала нашим вариантом британского бренда Baracuta, легкая куртка на молнии, какую можно увидеть в университетских кампусах. Рубашка «Ньюпорт поло» олицетворяла яхтинг, ньюпортскую гавань и опрятный стиль Новой Англии. «Публичные брюки» удовлетворяли требованиям общества — они хорошо смотрелись на любой фигуре. «Офицерские шорты» были выдержаны в стиле милитари и имели бантовые складки спереди. Свитер «учебный экипаж» в стиле преппи отлично смотрелся на парнях — мне хотелось, чтобы его носили крутые подростки. К выбору названий своих моделей я подходил очень тщательно. Чем больше удавалось погрузить каждый элемент в заряжающие амбициозными идеями образы Новой Англии, «Лиги плюща», тем больше росло во мне чувство, что тем самым укрепляю весь бренд. Я хотел стать лидером и лицом в этой категории моды.

> Потом мы расширили свой ассортимент. Брали за основу базовые модели и окрашивали их по сезону или шили из набивной ткани с рисунком в полоску или клетку и другими узорами. Мы назвали такой подход «база плюс».

Мы построили бизнес-пирамиду. Предполагалось, что «базовые модели» составят не менее пятидесяти процентов бизнеса; «база плюс» — сорок процентов. А остальные десять процентов приходились на сезонные линии стильной одежды Fashion, создаваемые по мотивам мореходства, крикетной команды, Калипсо. Соответственно, эти три составные части пирамиды изо дня в день должны были приносить деньги

независимо от сезона. Поскольку мы полагались на наши расчеты, нужно было убедиться, что каждый элемент коллекции идеально сидит, на каждую модель правильно установлена цена и товар фактически приносит деньги.

Привлекательность базового гардероба состояла в том, что эти модели продавались постоянно и не подлежали сезонной уценке. Мы обновляли детали по мере изменения моды за эти годы, но базовая одежда действительно стала ядром бизнеса. Она также дала нам свободу действий, позволяя экспериментировать и идти на риск в других коллекциях. Раньше, если у нас «зависала» группа стильной одежды, которая не продавалась, мы испытывали коллективное «ой-ой-ой». Это было немного страшновато. Но когда укрепили фундамент «базовым ядром», даже если группа стильной одежды оказывалась неудачной и не оправдывала себя, это для нас еще не было концом света.

Джоэл всегда был устремлен в будущее. Он спрашивал: «Куда мы идем? Какие цели ставим? Кто нам нужен, что нам требуется и как этого добиться?» Он верил в концепцию риска как средства продвижения вперед, но в то же время он был контролируемым и дисциплинированным в оценке перспектив бизнеса. Он полностью понимал, что я делаю, и помогал мне ежедневно развиваться и совершенствоваться. И неизменно привносил в творческий процесс немного иную точку зрения. Меня радовало, когда он спрашивал: «Томми, а это ты пробовал?» Что бы мы ни делали, он подходил ко всему стратегически, будь то реклама, маркетинг или реализация. Джоэл обладал достаточным опытом и знаниями и мог вести переговоры как с юристами и бухгалтерами, так и с дизайнерами. Лучше, чем кто-либо иной, Джоэл мог рассмотреть коммерческое планирование линии и сказать нам, на какой ценовой точке мы должны находиться. Ретейлеры проявляли к нему огромное уважение, потому что понимали: он знает толк в том, о чем говорит. Если бы мы были участниками группы «Роллинг Стоунз», Джоэл был бы Чарли Уоттсом и держал фоновый ритм.

В конце 1985 года, когда бренд Tommy Hilfiger только формировался, Мохан пришел к нам с Джоэлом и сказал: «Я подписываю лицензию на одежду с Кока-Колой. Полагаю, это будет грандиозно. Что вы об этом думаете?»

Я подумал: «Одежда „Кока-Кола“? Кто станет ее носить? Что это будет, красно-белые футболки?» Это показалось мне не особенно интересным или крутым, по крайней мере, вовсе не той первоклассной одеждой, которой мне хотелось заниматься.

Но, видя, что бренд Tommy Hilfiger набирает обороты, Мохан верил в профессионализм нашей команды. Он сказал: «Мне

необходима ваша помощь в дизайне и маркетинге этой одежды». Мы не знали, намерен ли он урезать свою поддержку бренда Tommy Hilfiger, если откажемся от участия в этом проекте, но невысказанное послание расценили так: он продолжит поддерживать бренд Tommy Hilfiger, если мы сделаем для него проект «Кока-Колы». После некоторого обсуждения мы с Джоэлом согласились.

Джоэл установил предельный срок: первое марта. Я привлек в свою команду нескольких дизайнеров и сказал: «Давайте прикинем, что мы сможем предложить». Мы хотели выдать лучшее, на что способны.

Мне пришла идея: возьму все модели, которые сам хотел бы носить, и помещу на это этикетки «Кока-Колы». Я начал ходить по магазинам — от бутиков до крупных универмагов. Как бы в этих точках продажи смотрелась одежда «Кока-Кола»? Я стал мысленно представлять этикетки «Кока-Колы» на одежде, и то, что возникло как настройка под новые условия босса, начало резонировать и складываться в образ.

В то время Benetton был международным модным брендом, основанным в Италии. Он стал известным благодаря использованию ярких цветов и молодежной атрибутики. Бренд взял Америку штурмом — в 1980-х годах одежда от Benetton продавалась на каждом углу. Поскольку мы с Сюзи жили в Сохо, мы вместе зашли в их бутик на Западном Бродвее. Нас обоих сразу поразила рубашка для регби. Логотип Benetton был напечатан на куске кисеи и нашит спереди, подобно тому как в первое время делались аутентичные рубашки для регби, когда номер был напечатан на куске ткани и нашивался на трикотаж. Рубашка воплощала аутентичность и крутизну. Сюзи и я произнесли почти в один голос: «Разве это не бесподобно в качестве „кока-кольной“ рубашки для регби». Я купил ее, принес в офис, изучил, подверг критике и переделал по-своему, как поступал со многими вещами в Индии и Гонконге. Это было нечто.

Мы сделали рубашку для регби «Кока-Кола» не только красно-белой, что было вполне ожидаемо, но и бело-голубой, бело-желтой и бело-оранжевой. Это стало основой линии.

Той весной я отправился в Европу и обнаружил, что многие компании джинсовой одежды в Сен-Жермен, Ле-Аль и других районах вокруг Парижа начали печатать надписи и рисунки на флисовых куртках с капюшоном и более сложных изделиях из ворсовой ткани. Вернувшись в Штаты, я начал присматриваться к различным способам печати, которыми пользовались производители футболок, и сказал им: «Покажите мне нечто

иное. Помимо обычной печати на футболке, есть ли что-то еще, передающее текстуру?» Я нашел печать на войлоке и различные виды рельефной печати и наткнулся на технологию, придававшую надписи вид прорезиненной и губчатой поверхности. Это мне и было нужно!

Используя губчатую текстуру, мы напечатали «Кока-Кола» на свитшотах, рубашках для регби и рубашках-поло. Я создал ленту из натуральной саржи с напечатанной бегущей строкой «Кока-Кола Кока-Кола Кока-Кола» и пришил ее на планке. Использовал ее повсюду как связующий элемент. И таким образом подчеркивал важность каждой детали в каждом предмете одежды. Саржевая лента настрачивалась под воротником и поверх швов. Я разработал рельефный шрифт для надписи «Кока-Кола» на верхней пуговице рубашки джерси, а затем придумал скрытую планку с прорезиненными кнопками, как у настоящей форменной рубашки для регби, напечатал «Кока-Кола» на кисее и пристрочил эту надпись на планку, а потом накатал цвет. То же самое проделал на толстовке. С помощью губчатой печати я разработал целый ряд футболок. Джинсы, шорты, поло, флис. И включил необычную подачу логотипа во все предметы одежды. Магазины охотно брали это — и бренд взорвался!

Я проводил половину дня в дизайн-студии компании «Кока-Кола», руководя командой во главе с невероятно талантливой Крисси Блейкуэй. В 1987 году, когда мы расширяли бренд Tommy Hilfiger, Крисси, англичанка с большой дизайнерской цепкостью, стала нашим первым дизайнером женской одежды. Я неустанно подбрасывал ей идеи, которые она подхватывала и чудесно самостоятельно развивала. Мы собрали молодежную группу, знающую толк в моде, и через неделю отправились в Гонконг, чтобы продолжить наступательный порыв — готовить новые образцы, придумывать новые идеи, разрабатывать новые приемы. В короткий срок мы породили явление.

Крисси могла конструировать часами напролет, без устали разрабатывая каждую деталь вручную. Я только успевал покрикивать: «Давай сделаем это длиннее, давай укоротим, давай сделаем так, давайте сделаем этак», — и она, как автомат, продолжала доводить работу до совершенства. Магазины покупали наши продукты, и людям это нравилось. Наша линия женской одежды начала приживаться. Не так активно, как мужская, тем не менее она набирала обороты.

В 1986 году мы открыли магазин Tommy Hilfiger площадью около сорока квадратных метров на Коламбус-авеню, между 73-й и 74-й улицами, очень компактный, но довольно крутой, а чуть позже по соседству появился наш магазин женской одежды.

Освободилась торговая площадь на углу 73-й улицы и Коламбус-авеню, и Мохан спросил:

— Не открыть ли нам магазин одежды «Кока-Кола»?

— Да, — сказал я, — но пусть он будет действительно современный, со своим имиджем.

Я знал, что ему это понравится; Мохан был восприимчив к инновациям и творчеству. У него самого было много нестандартных прорывных идей, что мне в нем нравилось. Он был настоящим провидцем моды. Я сказал:

— Что, если мы создадим магазин по принципу кафе? Берешь поднос и идешь вдоль этой линии, как будто заполняешь его едой, но ты загружаешь свой поднос футболкой для регби, толстовкой, бейсболкой, рюкзаком, поясной сумкой, носками, кроссовками, чем угодно!

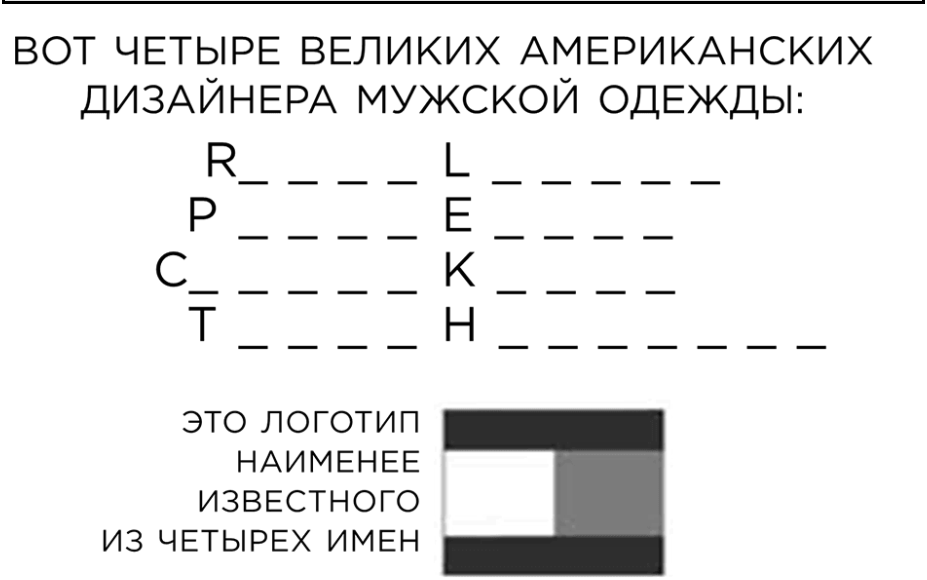
— Это было бы действительно здорово, — продолжал я, — скажем, когда магазин закрыт, перед ним будет торговый автомат, как автомат с кока-колой на ночной автозаправочной станции, и кто-то сможет прийти, вставить кредитную карту, выбрать на экране то, что ему нужно, и товар просто упадет в слот, как они покупают бутылку воды. Мы сможем продавать по двадцать четыре часа в сутки!

— Замечательная идея! — загорелся он.

Магазин одежды «Кока-Кола» стал мгновенным PR-хитом. Мы подготовили телевизионную рекламу наподобие клипа «Триллер» Майкла Джексона с участием танцоров в одежде «Кока-Кола» и с невероятным, сумасшедшим, диким содержанием. Что касается торгового автомата, то идея была отличная, но исполнение подкачало. Автомат постоянно был неисправен; мы так и не смогли заставить его работать.

Линия «Кока-Кола» была оживленной. После второго года продаж валовые поступления от реализации составили около двухсот пятидесяти миллионов долларов. В модном бизнесе время от времени что-то выходит из тихой заводи — как с левой стороны поля в бейсболе — и бьет, и вы никогда не знаете, почему это срабатывает. Полагаю, что среди клиентов было много иностранных туристов, которые считали, что круто купить что-то сугубо американское и с чувством юмора. Именно поэтому я не опасался, что «каннибализирую» свою линию, конструируя для «Кока-Колы». Эта линия была откровенно коммерческой, а мне хотелось, чтобы бренд Tommy Hilfiger оставался изысканным. Мы, возможно, даже оказались в тени успеха «Кока-Колы», но бренд Tommy Hilfiger начал набирать обороты.

Глава девятая
«Виселица», или «Угадай слово»
Гениальное видение Джорджа Луиса


ВОТ ЧЕТЫРЕ ВЕЛИКИХ АМЕРИКАНСКИХ ДИЗАЙНЕРА МУЖСКОЙ ОДЕЖДЫ:
R_ _ _ _ _
L _ _ _ _ _ _
P _ _ _ _ _
E _ _ _ _ _
C_ _ _ _ _ _
K _ _ _ _ _
T _ _ _ _ _
H _ _ _ _ _ _ _
ЭТО ЛОГОТИП НАИМЕНЕЕ ИЗВЕСТНОГО ИЗ ЧЕТЫРЕХ ИМЕН
В большинстве домохозяйств первые три имени прочно вошли в обиход. Приготовьтесь добавить к ним еще одно. Его имя (подсказка) Томми. Его фамилия не такая легкая. Но не пройдет и нескольких месяцев, как все в Америке будут знать, что появился новый стиль, а на самом верху — новое имя. Одежда Томми непринужденная, но не совсем повседневная, она классическая и не всегда предсказуемая. Он называет ее «классикой с подкруткой». Три других дизайнера видят в ней конкуренцию.
282 Columbus Avenue
At 73rd Street
New York, New York 10023
(212) 877—1770
©1985 MURJANI

Мы разработали хорошую одежду. Но чтобы продавать ее, нам нужно было признание. В конце 1985 года Мохан пригласил нас с Джоэлом в свой кабинет и сказал: «Я познакомился с парнем по имени Джордж Луис. Он — рекламный гений, и хочу, чтобы вы, ребята, поговорили с ним, потому что он может придумать идею для нас». Хотя на линию одежды был спрос, у нас по-прежнему возникали проблемы, связанные с качеством и поставками, и мы не достигли того успеха, на который я надеялся. Мы нуждались в помощи.

Высокий, крепкий, уверенный в себе человек, Луис был арт-директором в журнале Esquire, который поместил на обложку

Мохаммеда Али[71], пронзенного стрелами наподобие святого мученика Себастьяна. Он возглавлял агентство, которое придумало рекламную кампанию When You Got It, Flaunt It («Не бойтесь показать свои возможности») для авиалинии Braniff Airlines, а также рекламные кампании овсяной каши быстрого приготовления «Я хочу „Мауро“» и канала MTV «Я хочу MTV». Я видел его работы, но не знал, кто такой Джордж Луис. Он также никогда не слышал обо мне. Луис называл меня «малыш».

Я обдумывал нашу рекламную кампанию и предложил ему:

— Может быть, сфотографировать великолепную мужскую модель на пляже, в одежде, рубашке навыпуск, немного беспечного…

— Малыш, ты никогда не сделаешь этого, — ответил он. — Тебе придется потратить миллионы долларов, но ты будешь выглядеть, как все остальные.

Единственное, чего мне не хотелось, так это выглядеть, как все остальные.

Луис принес рекламные щиты от крупных дизайнеров, без названий и логотипов. Это было в то время, когда Брюс Вебер снимал Кельвина Кляйна и Ральфа Лорена, и у них обоих использовались лошади в рекламе, и они казались очень похожими и друг на друга, и на Армани, и на любой другой бренд. Он сказал:

— Определи, кто есть кто.

Я гордился тем, что досконально знаю мир моды, но не смог.

— Что бы вы сделали? — спросил я.

Он ответил, что у него появилась идея.

Луис продемонстрировал ее несколько дней спустя. Это напоминало детскую игру «Виселица», или «Угадай слово»:

ВОТ ЧЕТЫРЕ ВЕЛИКИХ АМЕРИКАНСКИХ ДИЗАЙНЕРА МУЖСКОЙ ОДЕЖДЫ:

R_ _ _ _ L _ _ _ _ _

P _ _ _ _ E _ _ _ _

C_ _ _ _ _ K _ _ _ _

T _ _ _ _ H _ _ _ _ _ _ _

ЭТО ЛОГОТИП НАИМЕНЕЕ ИЗВЕСТНОГО ИЗ ЧЕТЫРЕХ ИМЕН.

В большинстве домохозяйств первые три имени прочно вошли в обиход. Приготовьтесь добавить к ним еще одно. Его имя (подсказка) Томми. Его фамилия не такая легкая. Но не пройдет и нескольких месяцев, как все в Америке будут знать, что появился новый стиль, а на самом верху — новое имя. Одежда Томми

непринужденная, но не совсем повседневная, она классическая и не всегда предсказуемая. Он называет ее «классикой с подкруткой». Три других дизайнера видят в ней конкуренцию.

Затем он выложил перед нами вторую версию, в которой использовались фотографии Ральфа Лорена, Перри Эллиса, Кельвина Кляйна и моя.

— Это вообще законно? — спросил я. — Вы можете сделать это?

Джордж, как свойственно гениям, был очень уверен в себе.

— Конечно, можно, — ответил он. — Что они могут сделать?

Когда я перевел дыхание, Мохан и Джоэл сказали:

— Потрясающая идея.

— Ты станешь известным в одночасье, — заключил Джордж. — В противном случае тебе потребуется двадцать лет и двести миллионов долларов.

Меня терзали серьезные сомнения. На самом деле я боялся. Подумал, что люди увидят эту рекламу и скажут: «Да кем он себя возомнил?» — и лишь посмеются надо мной. Опасался, что люди посчитают меня высокомерным и самонадеянным; шарлатаном, производящим вещи, которые не являются инновационными, от кутюр или высокой модой, — просто переработанные классические модели. И более того, они не будут покупать мою одежду.

Я с почтением смотрел на этих трех дизайнеров и не хотел угодить в черный список. Годом ранее я был на собеседовании у Кельвина и принял его предложение о работе, а потом отказался от своих слов. Он, наверное, решил, что я — полный псих. Я питал высочайшее уважение и почтение к Ральфу Лорену, хотя никогда не встречался с этим человеком. Он был и остается одним из самых успешных дизайнеров в мире. Он поддерживает устойчивый образ и сумел выстроить восприятие своего бренда как никто другой из модельеров. Более того, он по-прежнему сохранял верность своим убеждениям. Бизнес Перри начинал набирать силу. У него был отличный вкус, он провел крупные модные показы и рекламные мероприятия и излучал мощную энергетику. Я был знаком с Перри — он разговаривал учтиво, с легким южным акцентом, имел длинные волосы, поддерживал опрятный облик «преппи» и всегда носил чинос. На него я тоже смотрел почтительно.

Эта реклама выставляла меня таким образом, будто я верю, что нахожусь в их лиге. А я вовсе не принадлежал к ним.

Но в то же время, на уровне подсознания, знал, что Джордж в

чем-то прав. Это была дерзкая возможность перейти черту.

Много раз в моей жизни я повторял: «Ладно, что мне терять? Снова начинать с нуля? Я уже бывал там и смогу выкарабкаться». Но на сей раз мне было что терять.

Дома я обсудил рекламу с Сюзи. Теперь мы жили в верхнем Вест-Сайде, на 68-й улице между Коламбус-авеню и авеню Сентрал Парк Уэст, рядом с нашими магазинами. Мне недавно исполнилось тридцать четыре года, и у нас родился ребенок, Александрия (Элли), которой еще не было и года. Наша жизнь наладилась — готовы ли мы рискнуть всем? Я беспрестанно размышлял и ходил взад и вперед, что мне не свойственно. Джоэл сказал, что он относится к этому хорошо, и я испытывал такое доверие к нему и Мохану, что был склонен решиться на этот шаг.

Я обрадовался, когда Сюзи поддержала идею. По ее мнению, задумка была немного дерзкой, тем не менее это может сработать и мое имя прозвучит. Мы одобрили рекламу. Объявление появилось в журналах и на рекламном щите на Таймс-сквер, «нагло размещенном поперек улицы возле офисов тряпичных королей», по выражению Джорджа Луиса. Как говорится, или пан, или пропал!

Телефон начал звонить.

Разумеется, люди высказывали свое мнение. Мы услышали все — от «кем, черт возьми, он себя возомнил» до «вы не дизайнер!» (видимо, это звание было закрыто для меня, потому что я не учился в школе дизайна. Но и Ральф, да и Перри тоже не окончили школу дизайна и прекрасно обходились без ученой степени). «Нью-Йорк Пост», «Нью-Йорк Таймс», «Нью-Йорк Мэгэзин» — все газеты и журналы в основном писали, что Ральф, Кельвин и Перри были прирожденными дизайнерами, и как я посмел поставить себя в один ряд с ними. Да еще этот двухэтажный билборд! На месте Ральфа, Кельвина или Перри я бы удивился, кто этот выскочка, и не слишком стал бы тревожиться по этому поводу. Но, видимо, они были настроены воинственно.

Почти сразу мы ощутили возросшую узнаваемость бренда по посещаемости нашего магазина на Коламбус-авеню. Мы начали набирать обороты еще до публикации объявления, но оно, безусловно, всех раззадорило, и это вызвало еще большее раздражение у некоторых персон в индустрии моды.

Мохан удвоил ставку, поручив Джорджу сделать десяток-другой рекламных роликов, в которых герой глубоким баритоном говорит: «Сначала были Джеффри Бин, Билл Бласс и Стэнли Блэккер. Затем Кельвин Кляйн, Перри Эллис и Ральф Лорен. Сегодня это Томми». Это было как вишенка на торте или

последний гвоздь в гроб.

Прошло совсем немного времени, и представители модной прессы стали воротить носы. В «Нью-Йорк Таймс» Кэрри Донован писал: «Не думаю, что кто-то принимает его всерьез как творческую силу». Они, возможно, находили мою линию неполноценной, но полагаю, беспокоились о том, как бы не разозлить боссов. Кельвин и Ральф были «Битлз» и «Роллинг Стоунз» в мире моды — возможно, я тянул на группу Byrds. Но в конце концов их преподносили как «американских „Битлз“». Считаю, что журналистов и редакторов беспокоило другое: если они поддержат меня, то реакция «большой двойки» будет безжалостной.

Я подходил к профессиональным дизайнерам, но никто из них не смотрел в мою сторону и не хотел, чтобы другие люди увидели, как он со мной разговаривает. (Исключение составил Оскар де ла Рента[72], настоящий джентльмен, всегда очень сердечный.) В 1986 году журнал «Нью-Йорк Мэгэзин» опубликовал статью под заголовком «Томми Кто — фигер?», в которой говорилось: «Мир моды раздраженно взъерошил перья при виде того, как некое ничтожество пытается быть кем-то, сравнивая себя с несравненными». Джек Хайд, ведущий консультант по маркетингу мужской одежды и моды Технологического института дизайна, сказал журналу: «Это то же самое, как если бы Пиа Задора[73] поместила себя в один ряд с Барброй Стрейзанд и Лайзой Миннелли… Томми Хилфигер не дизайнер, он — творение. За сорок лет работы в этом бизнесе я еще не видел столь наглой и безвкусной рекламной кампании. В его продукции нет ничего плохого. Все остальные успешно работают с образом в подобных стилях, так почему он не может? Однако почему бы просто не выступить и сказать, мол, мы выставляем на рынок успешную линию? К чему все эти песни и пляски про нового великого дизайнера? В мире моды вас делают великим не речи о собственном величии, произнесенные вами или вашим рекламным агентом. Это делают профессиональные модные журналы Women’s Wear Daily, Daily News Record, Gentlemen Quarterly и торговые фирмы». Но даже «Нью-Йорк Мэгэзин» был вынужден признать, что наши вещи охотно раскупаются. «Из всех, — говорилось в статье, — последние (покупатели. — *Примеч. ред.*) являются наиболее восторженными поклонниками Хилфигера».

Я почувствовал себя растоптанным, когда прочитал эту статью. И подумал: «Я стал посмешищем. Мне надо рассмотреть возможность заняться чем-то другим, потому что больше не буду делать одежду».

«У меня появилась возможность, но я ее разрушил. Пересек черту, и у меня больше нет шансов. Боже мой, что я натворил?»

Вскоре после этого Хайд попросил меня выступить перед студентами Технологического института дизайна. Я согласился, но, как выяснилось, приглашение стало для него всего лишь поводом усугубить мой позор. Фактически он похоронил меня. «Кем, черт возьми, вы себя считаете? Вы даже не вправе называть себя дизайнером. Вы даже не приблизились к их уровню».

Я опустил голову, подумав: «Все в модном бизнесе считают меня эгоистом с тяжелой формой паранойи». И тогда решил: «Он, наверное, прав. Известный профессор, уже долгое время работает в этом бизнесе. Мне что, теперь повеситься? Все полетит в тартарары, если я не засучу рукава и не постараюсь сделать так, чтобы мои вещи продавались». Я не мог дождаться момента, когда покину эту аудиторию. Мне показалось, будто вновь оказался на уроке математики в школе.

Джордж Луис умел видеть перспективу и оказался прав. Имя Томми Хилфигера стало широко известно в одночасье, и люди из любопытства начали приходить в магазин, чтобы посмотреть на одежду. Определенный процент из этих посетителей купили наши модели. В конечном счете, СМИ не могли не признать меня, потому что я создавал на рынке новую нишу. Моя линия была нацелена на молодых людей, и они скупали ее без остатка. Мне всегда было интересно сосредоточиться на молодежи, потому что она первой подхватывает тренды и делает моду нескучной и динамичной. Происходила революция в повседневной одежде, а мои модели не были ни накрахмаленными, ни отутюженными, ни сковывающими движение. Мы расставляли лучшую мышеловку! И стали альтернативой Ральфу Лорену и Кельвину Кляйну. У нас был фирменный магазин на Коламбус-авеню, и наша продукция продавалась в универмагах Bloomingdale's, Saks и Neiman Marcus. Теперь нужно было заставить все это работать.

Многие представители модной индустрии смотрят свысока на откровенно коммерческих дизайнеров. Они рассуждают так: «Моя работа исполнена артистизма и творчества и достойна храниться в музее. Твоя — доступный ширпотреб». Ладно, моя одежда подходит людям и продается миллионными партиями во всем мире, и мы делаем на этом много денег, получая удовольствие от процесса. И, кстати сказать, такая работа тоже требует творчества. Сшитая из кашемира по четыреста долларов за метр даже самая простая, конструктивно безликая вещь будет смотреться красиво из-за роскошной ткани. Аналогичным

образом, немалый артистизм заложен в том, чтобы взять недорогую вещь для повседневной одежды и сделать ее особенной. Вот что я говорю своим помощникам и конструкторской группе: «Пусть это останется доступным, но сделайте что-то такое, что заставит человека сказать: „Вау, мне это нужно!“»

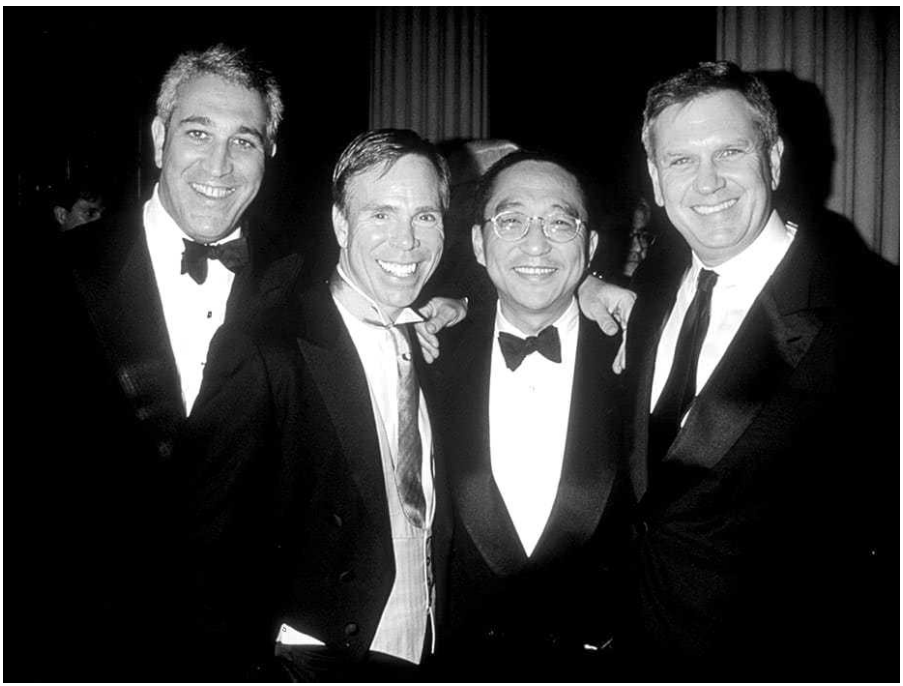
Многие представители мира моды в конце 1980-х — начале 1990-х годов подпитывались стилем «гранж»[74]. Они предпочитали очень серьезную, элитарную манеру и знаменитый героиновый шик, с неулыбчивыми, анорексичными моделями с отсутствующим взором. Я, напротив, проповедовал ощущение счастья. Одежда Tommy Hilfiger была веселой, с чувством юмора, беззаботной, игривой, здоровой, цветущей, абсолютно американской! Мы излучали бодрость и позитивность — полная противоположность тому, что символизировали собой модели конкурентов.

Вот урок, который я извлек из опыта этой рекламной кампании в духе детской игры «Виселица»: полезнее было бы тратить мое время на труды и заботы по взращиванию своего бренда, а не беспокоиться впустую по поводу того, что говорит обо мне индустрия моды. Хочу подчеркнуть огромную заслугу Джоэла Хоровица, который помог мне осознать это, поскольку бывали дни, когда я сидел с ним часами, задаваясь вопросом: «Как ты думаешь, люди действительно верят тому, что говорят СМИ?»

А Джоэл убеждал меня: «Перестань волноваться о том, что думают люди. Лучше беспокойся о следующей коллекции. Давай озаботимся тем, чтобы открывать новые магазины или совершенствовать крой одежды и правильно устанавливать цены».

Джоэл оказался прав: по большому счету, действительно не имеет значения, что говорят. Если у вас есть отличный продукт, последовательный и согласованный маркетинг, правильное позиционирование, нужные люди вокруг вас, продуманный выбор точек продажи, сотрудничество с универмагами и поток продукции — если у вас есть уникальность — значит, у вас есть шанс оставаться в бизнесе и развивать его. Были времена, когда в моем арсенале имелось лишь шесть из этих восьми элементов или семь из восьми, но трудно все время обладать восемью из восьми. Это нормально. Нет предела совершенству. До тех пор пока я могу в этой отрасли чаще поступать правильно, чем ошибаться, мои дела идут отлично.

Глава десятая
Собирая команду
Легендарная четверка бизнеса моды



Хотя дела бренда Tommy Hilfiger пошли в гору, мы вскоре оказались в шатком положении. Только что прошла рекламная кампания, и нам приходилось выдерживать шквал критики. Мы еще не достигли качества там, где нужно, и у Мурджани были проблемы. Джинсы Gloria Vanderbilt достигли своего пика к 1985 году, и линия одежды под маркой «Кока-Кола» оказалась под угрозой.

В 1987 году Мохану Мурджани позвонили сотрудники его PR-службы: «Заводы, школы и учреждения на Юге выбрасывают торговые автоматы с кока-колой из служебных помещений, потому что одежда „Кока-Кола“ производится в Азии!»

Производству одежды, одной из ведущих отраслей американского Юга, был нанесен серьезный урон из-за передачи заказа за рубеж. «Кока-Кола» была знаменитым американским брендом, который базировался в Атланте, и когда люди на Юге узнали, что их любимое детище изготавливает одежду в Азии, они словно сошли с ума. Мурджани прилетел в Атланту, чтобы

встретиться с представителями компании, настроенными весьма воинственно. Он попросил Coca-Cola Company финансировать строительство фабрик в Америке, чтобы сохранить здесь рабочие места.

Сохранение производства всех продуктов под маркой «Кока-Кола» в Америке было настолько важно для корпорации, а идея о том, что от автоматов с кока-колой люди хотят отказаться, была настолько невыносимой, что они согласились. Однако в то время как Murjani был в процессе разработки рентабельного производства одежды «Кока-Кола» в Соединенных Штатах, он ускорил производство в Азии, чтобы продолжать наступательный порыв бренда. Это был классический случай перепроизводства: поставки превышали спрос, и когда магазины стали затовариваться и возвращать товар, бизнес начал рушиться. Я знал по собственному опыту, чем это обернется.

С одновременным крахом двух своих гигантских линий Мурджани больше не мог поддерживать мой бренд. Tommy Hilfiger был маленькой жемчужиной такого бизнеса, который отчаянно нуждался в товарах и не мог за них заплатить. Наше имя стало известно, и людям было любопытно, что представляет собой наш бренд, но у нас имелись проблемы с поставками в магазины и исполнением заказов.

Сестра Ларри, к тому времени вышедшая замуж и работавшая под именем Линн Стимерман Серри, была изобретательным специалистом по связям с общественностью. Мурджани хотел использовать внутрифирменную PR-команду, но мне казалось, что они не уделяют достаточно внимания моему бренду, поэтому стал искать помощи вне фирмы, и Линн пришла на выручку. Я всегда буду ей благодарен. К сожалению, когда с деньгами стало туго, нам пришлось сокращаться, и больше не было средств для оплаты ее услуг и других специалистов.

В очередной раз я пребывал в уверенности, что выйдем из бизнеса. Мы с Джоэлом проводили мозговой штурм. Что, если выкупить лицензию на бренд Tommy Hilfiger у Мурджани? Наша компания была довольно прочной, линия обладала потенциалом для роста, и мы рекламировали бренд, чтобы его название осело в сознании общественности. Мы хотели вернуть Мурджани все, что он вложил в компанию, и начать все сначала. Он, безусловно, нуждался в деньгах.

Камень преткновения состоял в том, что ни один из нас не имел таких денег. Кого мы знаем, кто их имеет?

Нашей первой мыслью было обратиться в банки. Мы отправились на Уолл-стрит и встретились с «Голдман Сакс», «Меррил Линч» и другими. Никто и слышать не хотел о модном

бизнесе. «Слишком рискованно, мы не вкладываем в это». «Этот план игры нам не подходит». «Сколько денег у вас есть? Каковы ваши активы? Какие у вас товарные запасы?»

Мы с Джоэлом нанесли визит во французский банк Crédit Agricole и рассказали их представителю нашу историю. После встречи, когда сотрудник провожал нас к лифту, он спросил у Джоэла:

— Вы еврей?

— Да, — ответил Джоэл.

Высокий француз-банкир повернулся ко мне и сказал со сдержанной галльской убежденностью:

— Вы знаете, в этом бизнесе вам нужен еврей.

Было ли это возмутительным проявлением антисемитизма? Полезной подсказкой? И тем и другим? Джоэл и я посмотрели друг на друга и разразились смехом. Это был наш ответ на предубежденность. Как один из немногих неевреев в бизнесе, я сказал: «Джоэл, слава богу, у меня есть еврей!» По сей день мы с Джоэлом говорим друг другу с французским акцентом: «Вам нужен еврей!» — и начинаем хихикать.

Но после этой встречи мы посмотрели друг на друга и сказали: «Этот парень не собирается одолжить нам денег».

Продать себя было непросто.

К этому времени мы с Сюзи переехали в Гринвич, штат Коннектикут. Питер Симан, мой сосед, был выпускником Гарвардской школы бизнеса и весьма смышленым парнем. В выходные я упомянул о нашей ситуации, и он сказал, что поможет нам все выяснить и собрать деньги, чтобы выкупить компанию у Мурджани. Еще он сказал, что в будущем мы могли бы стать партнерами.

— Во-первых, — сказал он, — нам нужен бизнес-план, чтобы показать его потенциальным инвесторам.

Питер познакомил нас с Дэйвом Тобином, специалистом по стратегии сложных расчетов, который ранее работал на Warnaco; он рассказал, на что нам нужно обратить внимание инвесторов: в скольких магазинах мы присутствуем, какие у нас ценовые точки, сколько будем продавать в расчете на один магазин?

— Если мы подготовим этот бизнес-план, то проблемы получить деньги от кого угодно не будет. Просто нужно показать прибыль.

Тем временем мы с Джоэлом пребывали в тревоге, потому что должны были осуществить поставку коллекции очередного сезона и обещали магазинам, что они получат наш товар, но не могли вывезти товары с фабрик, потому что Мурджани не заплатил за работу.

В то время как они разрабатывали бизнес-план в виде электронной таблицы, Питер сказал: «Послушай, я не собираюсь делать это бесплатно. Мне нужно платить». Сколько? Он заявил, что впредь мы будем партнерами. «Да, — сказал он, — но мне придется управлять офисом». Ему нужен был аванс в размере двадцати пяти тысяч долларов и двадцать пять тысяч в месяц. Я заплатил аванс из своего кармана, что было тяжело, учитывая недавно родившегося ребенка и ипотеку.

Мы с Джоэлом прилетели в Гонконг, чтобы дипломатично заморочить голову изготовителям. Мы остановились в отеле Holiday Inn в Цим Ша Цуй, заняв вдвоем чудовищный номер с ковровым покрытием ржавого цвета, грязными коричневыми покрывалами и двумя односпальными кроватями. Он был темным и мрачным, и мы расплатились кредитной картой, надеясь, что платеж пройдет.

Мы посетили производителей, каждый из которых хотел получить либо прямой платеж, либо аккредитивы до отгрузки товара. На фабрике по производству свитеров South Ocean Knitters я встретился с Сайласом Чоу. Я слышал, что он делал покупки в нашем магазине в Беверли-Хиллз на Родео-драйв, купил одежду и хотел встретиться со мной. Я был рад сделать одолжение.

Сайлас Чоу был третьим поколением текстильной семьи. Его дед начал бизнес, а теперь его отец управлял им. Сайлас окончил среднюю школу и спешил войти в курс дела, поэтому не пошел учиться в колледж, что было неслыханно среди его сверстников. Вместо этого он отправился на склад, подметал полы и приводил в порядок запасы. В первый же день отец сказал ему: «Сын, всю жизнь ты должен помнить: тебе никогда не нужно держать запасы, тебе нужно, чтобы запасы были ликвидированы. Каждая нить, каждый кусок ткани должны быть использованы, а не оставаться здесь и занимать место».

В двадцать лет Сайлас сказал своему отцу: «Папа, я собираюсь сделать наш бизнес самой большой фабрикой в мире». (Это ему удалось. Когда я пишу это, South Ocean является самым крупным производителем свитеров в мире.) Я тоже не учился в колледже, а Джоэл продержался там чуть больше года. Мы все были без высшего образования и работали, чтобы подняться наверх. И ощущали родство устремленности.

Сайлас признал, что этикетки с именами дизайнеров были в моде. По мере того, как его богатство увеличивалось, он перестал покупать запасы. Он стал приобретать право владения, сами компании. И обратился к Пьеру Кардену, но компания лицензировала только ограниченное количество продуктов, поэтому Сайлас купил лицензию Теда Лапидуса, сверстника

Кардена. Он распространил лицензию на множество продуктов, сделал этот бизнес огромным и потом продал его. Это стало его бизнес-моделью.

У Сайласа был партнер по имени Лоуренс Стролл, отец которого владел лицензией Пьера Кардена в Канаде. Лоуренс тоже не учился в колледже. Когда Стролл получил лицензию на детскую одежду Ральфа Лорена в Канаде, он приехал в Гонконг, чтобы запустить производство свитеров, и встретился с Сайласом. Они стали хорошими друзьями. Несколько лет спустя, когда у Лоуренса появилась возможность получить лицензию Ральфа Лорена для Европы, Сайлас одобрил этот шаг. Два года спустя он стал одним из собственников. Фирма Ralph Lauren Europe была чрезвычайно успешной.

> В тот день, когда мы с Джоэлом постучались в дверь Сайласа и сказали, что не можем оплатить счет, они со Строллом были мультимиллионерами.

— В чем проблема? — спросил он.

Мы рассказали ему всю историю. Затем я сказал:

— Если вы отпустите товары и позволите мне отгрузить их моим клиентам, я обещаю заплатить вам. У Мурджани трудности — у него нет денег. У нас есть заказы от универмагов Bloomingdale's, Saks, Neiman Marcus и Macy's. Вы должны стать моим партнером.

Сайлас, которому, как и мне, было под сорок, хлопнул рукой по столу:

— Давайте сделаем это! Позвоните Мурджани!

Мохан и Сайлас обсуждали, будем ли мы с Джоэлом сотрудничать с Сайласом или он выступит как инвестор. Я был взволнован и полон надежд, но очень беспокоился. Был запущен не один процесс, и ситуация была сложной и запутанной. Вспомните, что Питер Симан одновременно говорил с Мурджани о сборе средств, чтобы мы могли сохранить бизнес в неприкосновенности. Часы тикали: если мы не завезем товары в магазины, у нас не будет бизнеса, когда вернемся домой. Я не спал, в животе бурлило, чувствовал себя развалиной.

Несколько дней спустя Сайлас сказал нам:

— Послушайте, я намерен согласиться, только если мой партнер Лоуренс Стролл может быть нашим партнером. Но вы должны встретиться с ним в Париже.

Я сделал бы все, чтобы сохранить компанию на плаву, поэтому позвонил ему и сказал:

— Привет, Лоуренс, это Томми Хилфигер. Сайлас сказал, что мы должны встретиться.

— Да, да, да, прямо сейчас я очень занят, — сказал он и повесил трубку.

После того как он отмахнулся от нас таким образом, Сайлас позвонил ему сам и, видимо, разбудил его.

— Послушай, — сказал Сайлас, — мы собираемся купить Томми Хилфигера.

— Томми, что? Кто?

Лоуренс не знал, что за бренд Tommy Hilfiger. Тем не менее неохотно согласился встретиться с нами на следующий день в Париже.

В ту ночь мы с Джоэлом вылетели из Гонконга. И снова остановились в дрянном маленьком отеле Sofitel за пределами Парижа и отправились в офис Polo Ralph Lauren на площади Мадлен для встречи в 10.00. Мы испытывали дрожь в ногах и нервничали. Были обеспокоены тем, что это очередная погоня за химерами. У нас состоялось множество встреч, и так много людей говорили: «Мы заинтересованы, но зайдите через пару лет» или: «Мы заинтересованы, но не инвестируем в модные бренды».

Лоуренс — большой человек, который меняет энергию комнаты, когда входит в помещение. В тот день он вошел, тяжело ступая, и сказал:

— Мне нужно чаю. Принесите мне чай прямо сейчас!

Его помощник поспешил ему услужить. Лоуренс курил сигареты «Дю Морье». Очень высокий и красивый, он был дорого и со вкусом одет, и по его поведению можно судить о том, что он привык поступать по-своему. Ему было всего двадцать семь лет.

— Ну и что происходит?

Мы с Джоэлом кратко описали ситуацию, после чего он сказал:

— Хорошо, собираюсь быть в Нью-Йорке через пару недель. Я приду и посмотрю.

Это было только обязательство, но он задал несколько разумных вопросов, и я понял, что, помимо бравады, он был умным человеком. И, как ни крути, он руководил фирмой Polo Europe! Он должен был знать, что делает.

Лоуренс пригласил нас с Джоэлом вечером к себе домой на «улицу миллионеров» в Нейи-сюр-Сен, в современно и дорого оформленные апартаменты в шикарном, хорошо охраняемом здании. За разговорами и большим количеством вина мы нашли общий язык. Мы быстро поняли, что Лоуренс относится к своему бизнесу очень серьезно, но полон веселья и шуток в компании.

Он действительно зашел к нам в Нью-Йорке. Полистал наши образцы с таким видом, будто они полная дрянь, и сказал:

— Что это такое?

— Давайте сходим в Bloomingdale's и Macy's, — предложил я. — Вы сможете увидеть всю коллекцию.

Все пошло не так хорошо, как я надеялся.

Мы сели в его большой черный лимузин в обществе отца Лоуренса, Лео Стролла (его настоящая фамилия была Струлович; он был непревзойденным джентльменом, само воплощение слова «значительный» и самым приятным парнем, с каким вы хотели бы встретиться).

У бренда Tommy Hilfiger не было отдельных бутиков в универмагах Macy's и Bloomingdale's, и стало ясно, что на Лоуренса все это не произвело впечатления. Я не рассчитывал, что эта сделка случится. Вернулся в офис и позвонил Сайласу.

— Мы придумаем, как это сделать, — сказал он мне.

Переговоры продолжились.

Мы думали, что Сайлас увидел потенциал бренда Tommy Hilfiger, но не знали, что он проводил исследование потребителей в своем собственном доме! Жена Сайласа была еврейкой. На бар-мицве их тринадцатилетнего сына Луиса Сайлас хотел видеть его в одежде от Ральфа Лорена, но Луис отказался. «Нет, папа, она слишком тесная, слишком жесткая. Я хочу надеть футболку „оверсайз“ и мешковатые брюки!» Сайлас не хотел заходить так далеко, но отметил, что потребитель Ральфа Лорена в его собственном домовладении ищет одежду в другом месте. Как владелец South Ocean Knitters, Сайлас увидел, что на свитера, которые он делал для нас, требовалось на двадцать процентов больше материала, чем у других дизайнеров, потому что мы хотели сделать их больше обычного размера (оверсайз). Он также был в курсе, что наша цена была ниже, чем у Ральфа Лорена, и решил, что высокое качество и низкая цена являются хорошей формулой. Его сын не хотел носить вещи Ральфа; он хотел носить вещи Томми!

В ходе переговоров Джоэл и я начали уговаривать Мохана, чтобы он позволил Сайласу и Лоуренсу выкупить лицензию. Им же я постоянно твердил:

— Мы должны что-то дать Мохану и быть справедливыми с ним, чтобы ему не казалось, будто вы пытаетесь украсть бизнес. Я чувствую, что мы обязаны ему, и не хочу когда-нибудь корить себя за то, что забрали что-то, но ничего не дали ему взамен.

После долгих переговоров Сайлас предложил Мохану вечное право на бренд Tommy Hilfiger в Индии. Сайлас сознавал, что до бизнеса в Индии было очень далеко, но, если компании удастся осуществить задуманное, он может приобрести ценность. (Индийские права, в конечном счете, развились в феноменальный бизнес, и когда Мохан продал их несколько лет назад компании

Phillips — Van Heusen и заработал много денег, я почувствовал себя очень хорошо.)

На завершение нашей сделки ушло три месяца. Это время нам удалось кое-как проковылять. Когда наступила кульминация, Сайлас сказал мне:

— Томми, когда лицензия перейдет от Мурджани, ты должен пожертвовать свое имя новой компании.

Это стало новостью для меня, и не могу сказать, что был в восторге от нее.

> В обычной практике модной индустрии дизайнер сдает свое имя в аренду инвестору, но сохраняет фактическое владение.

Сайлас сказал мне:

— Томми, ты действительно хочешь быть успешным?

Я хотел.

— Ты действительно хочешь быть богатым и построить большой бренд?

Я хотел!

— Хорошо, — сказал он. — Ты должен понять: чтобы партнерство было успешным, мы должны плыть в одной лодке и грести в одном направлении. Но и тогда успех приходит по желанию бога. Если ты не сосредоточишься и не объединишь все интересы, лодка не тронется с места.

Большинство лицензионных предприятий так и не достигает успеха, — продолжал он, — потому что интересы в конечном счете не согласованы. В лицензионных отношениях лицензиара [в данном случае меня] больше интересует создание долгосрочной ценности бренда [для продажи компании в будущем], в то время как лицензиат [Сайлас] сосредоточен на краткосрочной перспективе, непосредственных продажах и прибыли. Они тянут в противоположных направлениях. Поэтому соглашение между лицензиаром и лицензиатом редко бывает долгосрочным бизнесом или самой удачной моделью. Есть, конечно, исключения, когда интересы обеих сторон согласованы.

В его словах был большой смысл.

Сайлас постоянно звонил мне домой, либо поздно ночью, либо утром. Отвечала обычно Сюзи; у Сайласа и Сюзи завязались хорошие отношения благодаря частым разговорам по телефону. Однажды она сказала мне: «С кем бы ты ни разговаривал каждый день и ночь по телефону, я чувствую, что он полезен для тебя. Что бы он ни хотел сделать, пойди на этот шаг». Это кое-что значило.

Вместо того чтобы зарабатывать по три или пять процентов от продаж, мне было предложено пятнадцать процентов в

капитале. Сайлас и Лоуренс должны были владеть долями в шестьдесят пять процентов на двоих — по тридцать два с половиной процента на каждого, потому что это их деньги подпитывали бизнес. Мохан должен был держать пятнадцать процентов, и Джоэлу полагался опцион на пять процентов акций, «из доходов». Незадолго до заключения сделки Сайлас пришел к нам с Джоэлом и сказал:

— Это ваш последний шанс договориться о дополнительном капитале, но он должен исходить от Мурджани. Поэтому, если хотите, займитесь этим сейчас.

Мы так и сделали и получили еще пять процентов. Мы с Джоэлом разделили их пополам. Таким образом, у меня получилось семнадцать с половиной процентов, а у Джоэла — семь с половиной. Сайлас сказал Джоэлу:

— Это будет иметь большое значение в вашей жизни. Дополнительные два с половиной процента — их стоит иметь.

Правота его слов подтвердилась десятки миллионов раз.

Сделка была завершена 20 марта 1989 года. В течение года, когда компании понадобилось больше капитала, чтобы удерживать ее на плаву, и Мохан не смог внести свой вклад, Сайлас и Лоуренс выкупили у него оставшиеся десять процентов. Они оставили себе пять процентов — по два с половиной процента каждому — и широким жестом великодушия дали мне еще пять процентов.

— Это делает нашу группу еще более слаженной, — сказал Сайлас, — и все в лодке гребут в одном направлении.

В общем, я владел двадцатью двумя с половиной процентами акций бренда Tommy Hilfiger, а Джоэл — семью с половиной процентами. Сайлас раньше как-то спросил меня: «Что ты хочешь: большую часть горошины или маленькую часть слона?» Я ответил: «Слон». Мне больше не принадлежало мое имя, но у меня была часть слона.

Глава одиннадцатая
Больше и лучше
Больше — это не всегда лучше!

Фото: Дуглас Кив / Douglas Keeve

В индустрии моды переплетаются четыре направления: дизайн, маркетинг, разработка модели и производство. Моя задача как дизайнера — предвидеть потребности рынка. Сайлас, работавший сначала в фирме South Ocean Knitwear, а затем

в Ralph Lauren Europe, накопил богатый опыт в вопросах себестоимости товара и поиска источников финансирования производства. Он был финансовым стратегом, постоянно изучавшим способы повышения прибыльности компании. Менял место нашего постоянного пребывания с Гонконга на Барбадос и на Британские Виргинские острова. Знал, как общаться с банкирами, чтобы максимально использовать наши кредитные линии. Сайлас основал наш офис по закупкам в Гонконге и превратил его в средоточие дохода. Он открыл филиалы и подразделения, отвечавшие за лицензирование, эксплуатацию и производство. Ему удалось добиться европейского уровня производства. Когда мы решили заняться бизнесом по производству джинсовой ткани, он возглавил покупку фирмы Pepe Jeans в Лондоне и использовал это приобретение для получения лицензии на бренд Tommy Jeans, который мы запустили и в итоге продали за значительную сумму. Сайлас был финансовым созидателем.

Лоуренс Стролл[75] научил нас мыслить масштабно. Он был бесстрашен в принятии решений, меняющих жизнь. С его подачи мы решали, когда и как распространять нашу деятельность на Европу, усиливать наши позиции в американских универмагах и расширять ассортимент нашей одежды. Лоуренс также учил нас умению хорошо жить. Мы все крепко стояли на ногах, но Лоуренс хорошо жил на качественно ином уровне. Он ел только самую прекрасную пищу и пил лучшее вино. У него был самый необычный частный самолет и частная яхта, а также одна из крупнейших в мире коллекций «Феррари». Ему принадлежали вертолеты. Его многочисленные дома и владения впечатляли своими масштабами, дизайном и расходами на их содержание. У него имелась своя гоночная трасса Гран-при! Он обладал удивительным вкусом и любил только первосортные вещи. Когда я был мальчиком и мечтал разбогатеть, то никогда не думал об этом на таком уровне; даже представления не имел о таких возможностях, пока не объединился в команду с Лоуренсом!

При рассмотрении вопроса о расширении бизнеса в Европе Лоуренс и Сайлас привлекли звездную европейскую команду во главе с Фредом Герингом, которая ранее работала на них в фирме Polo Ralph Lauren. Фред настоял на выборе самых лучших торговых точек, поэтому в Лондоне мы открыли роскошный магазин на Слоун-стрит в районе Найтсбридж, напротив универмага Harvey Nichols, который заложил тренд, предоставляя покупателям товары от известных дизайнерских брендов для элитного стиля жизни. Вслед за этим у нас появился великолепный магазин на Бонд-стрит. Затем мы организовали

продажи в Мюнхене, Амстердаме, Берлине и Дюссельдорфе.

В начале экспансии бренда Tommy Hilfiger в американских универмагах изначально мы размещались в зоне мужской одежды, в окружении конкурирующих линий. Лоуренс сказал: «Нам нужны полноценные магазины!» Когда мы стали задумываться о том, как должны выглядеть эти магазины, наши мечты никогда не были столь грандиозными; Лоуренс хотел превосходного: красивого красного дерева, более массивных колонн, лучшего качества напольных покрытий, прекрасного освещения. Всегда больше самого лучшего! Из-за своего негативного опыта я боялся тратить крупные суммы, но Лоуренс заявлял: «Нет, нет, нет и нет. Нам нужно больше и лучше. Больше и лучше!» И он был прав. Благодаря пристрастию Лоуренса к грандиозности восприятие нашего бренда среди потребителей также упрочивалось.

Нашу зону наилучшего восприятия на рынке можно охарактеризовать как «доступную роскошь». Какое-то время мы позиционировали себя как бренд дизайнерской спортивной одежды, а наши товары были амбициозными, но доступными, относительно недорогими. Словосочетание «доступная роскошь» выразила суть в одной фразе, и мы остановились на этой формулировке. Все мои партнеры работали на общую цель. Так мы стали брендом статуса для широкой аудитории. Даже в 2008 году, в разгар финансового кризиса, наши дела шли хорошо — на самом деле это был наш лучший год, потому что мы представляли собой доступную роскошь.

Джоэл Хоровиц как генеральный директор был ежедневным хранителем огня. Он отвечал за стратегию бизнеса вместе с командой людей, которых продуманно нанял, и вникал в логистику бизнеса, насаждая дисциплину, стабильность и порядок. Благодаря внедренной им системе мы жили по генеральному календарному плану. Из года в год он устанавливал конкретные сроки для конструирования, редактирования, ценообразования и доставки. Он поддерживал работу двигателей бренда Tommy Hilfiger.

Сайлас, Лоуренс, Джоэл и я постоянно общались друг с другом. Мы вместе ели, разговаривали, путешествовали. Мы регулярно собирались в Гонконге в отеле Regent. Сайлас, живший в то время в Гонконге, присоединялся к нам в многокомнатных апартаментах Лоуренса в пентхаусе, номер 1100, лучшем в отеле и единственно приемлемом для него. Мы сидели, разрабатывая стратегии и обсуждая насущные проблемы: что нужно делать, как это осуществить, кого мы должны нанять, а кого — уволить, каким будет следующий шаг.

Моими эталонами были Ральф Лорен и Кельвин Кляйн. Я воспринимал этих парней как «Роллс-Ройс» и «Мерседес-Бенц» в мире дизайна, а себя — как «Ауди». Я думал: «Если продолжу расширять линейку продуктов, размещу их в нужных магазинах, совершенствую дизайн, посадку и качество, то смогу продвинуться, чтобы стать „Порше“».

Несколько лет работы в People's Place, когда мне не было и двадцати, и потом, после двадцати, многому научили меня. Я мог зайти в магазин и окинуть его взглядом и сразу понять, что продается, что залеживается, что хорошо, а что плохо. Я осмысливал стимулирование сбыта (мерчендайзинг), ведь в конце концов розничная продажа модной одежды и заключается в стимулировании сбыта. Магазины стали моей школой. Я изучал линейку продуктов своих конкурентов, ее позиционирование, ценообразование, цветовую гамму.

> Лучшим был Ральф Лорен. Ральф создал образ жизни, вдохновленный британской аристократией. Он делал ставку на лучшее качество, лучший дизайн магазина, лучшие образы.

Я считал и до сих пор считаю его абсолютным перфекционистом и всегда наблюдаю за его деятельностью. Мне нравится классика, а он знает в ней толк как никто другой.

Ральф не был инновационным дизайнером. Его одежда была красивой, но менее захватывающей и уникальной. Она походила на одежду Brooks Brothers, только с лучшей продуктовой и рекламной средой. Потрясающий успех ему принесло то обстоятельство, что дух, качество и атмосфера, которые он привносил в свою работу, были лучшими. Он устанавливал планку.

Много раз моя дизайнерская группа, реагируя на успех Ральфа Лорена или братьев Брукс, копировала их модели. Я же настаивал: «Нет, нам нужно что-то особенное. Мы должны создать такой продукт, которого еще нет». Превосходящий другие. С фактором крутости. Будь то рубашка, или брюки, или куртка, я хотел, чтобы моя вещь выглядела уникальной, и потребитель действительно полюбил бы бренд Tommy Hilfiger. Я был полон решимости вкладывать в качество больше, чем предусмотрено себестоимостью, и выдать такую вещь, которая заявит о себе и покажет собственное лицо!

Это также означало, что мы будем поставлять новый продукт каждые тридцать дней — двенадцать линий в год, — и все они должны быть разными. Нам потребовалось обновить определенное количество базовых вещей и добавить

определенное количество стильных новинок, чтобы удовлетворить потребности каждого покупателя. Нам нужно находиться в тренде, а не бежать впереди или плестись позади. И нам удавалось попасть в яблочко каждый раз. Мое вдохновение подпитывалось моей любовью к американскому культурному наследию, жизни на открытом воздухе, Новой Англии, Голливуду, Аспену, Майами, Малибу, спорту, музыке, поп-культуре, путешествиям, кино и к тому, что происходит на улицах. Так было всегда, так и будет впредь!

В январе мы обычно поставляли весеннюю линию одежды: классика, но легкая, яркая, в весенней цветовой гамме. Но чуть сдержанная — хотя бы потому, что это время начала сезона, когда в большинстве штатов еще холодно. В феврале мы поставляли группу из соответствующих сезону тканей, которые были выдержаны в стилистике заданной темы, — возможно, это будут путешествия, или охотничьи куртки, или экипировка в стиле милитари.

С приближением апреля мы могли предложить что-то более крутое в духе карибского регги — цвета фуксии, оранжевый и зеленый лайм, цветочные принты. В июне мы начинаем переход к межсезонью, так что это может быть время вещей с «африканской» тематикой: мадрасские ткани в клетку, цвета оливы и хаки, которые подходят к сезону, но уместны и в начале осени.

В июле мы обычно начинали поставку осенних товаров. Осень всегда была моим любимым временем года, ведь с приходом холодов вы начинаете использовать шерсть и твид, вельвет и тяжелые ткани. Я мог начать поставку в июле с университетской линии, в духе «Лиги плюща»: темно-синий и бордовый, золотистый и кремовый, травянисто-зеленый. Обычно мы украшали эту линию печатными гербами, полковыми полосками, использовали клетку «тартан» и предлагали университетские куртки из сукна и даффл-коут, полупальто с капюшоном, а также элегантную, опрятную, сугубо американскую спортивную одежду. Но всегда делали это с чувством юмора и «подмигиванием».

Что за подмигивание? Может быть, вы распахнете полупальто на застежке из навесных петель и деревянных пуговиц в виде палочек и обнаружите на подкладке неожиданные прикольные изображения — эмблемы колледжей. Или сами пуговицы могут быть такими, каких вы никогда не видели на традиционной одежде. Или полупальто может быть выполнено из ткани в клетку «тартан» либо в полковую полоску. В то время как классические дизайнерские дома сделают их из темно-синей, черной и серой фланели, возможно, мы предложим другую гамму: томатно-

красный, травянисто-зеленый и горчичный. Ярко, неожиданно, круто! Представьте, сколько шуму в кампусе наделает появление в горчичном пальто! Мне хотелось, чтобы это было свежо и узнаваемо.

Август — начало учебного года, когда школьники и их родители отправляются по магазинам, чтобы потом произвести впечатление в старшей школе или подготовиться к учебе в колледже. Университетская линия «Лиги плюща» по-прежнему будет в продаже, но мы поставим в магазины нечто неожиданное, например зададим тему «поле и река», ведь эту одежду вы наденете, собираясь в поход, или на сбор яблок, или на рыбалку, позаботившись о болотных сапогах. Пришло время загородных осенних уик-эндов в Вермонте.

В октябре и ноябре мы начинали переходить на что-то более нарядное: черный или темно-синий бархатный пиджак, который вы наденете на новогоднюю вечеринку, плиссированная смокинговая рубашка и брюки под смокинг. Возможно, добавим немного блеска — своеобразный сувенир для вечеринки. В другой поставке мы могли бы переключиться на более легкие ткани — такую линию мы назвали бы курортной, чтобы люди покупали эту одежду, отправляясь путешествовать в теплые края. Может быть, это будут цветочные рисунки и купальные костюмы, которые вы сможете носить на яхте или на пляже.

Кроме того, четыре раза в год мы поставляли базовый гардероб: рубашки поло, водолазки, шерстяные и хлопчатобумажные свитера, чинос, брюки, джинсы, куртки. Они были локомотивом нашего бизнеса. Ни один универмаг не обойдется без этих вещей, и они постоянно обеспечивают кассовую выручку. Мы не уценивали их, а просто добавляли цвет.

> Лоуренс перевел базовый гардероб на новый уровень. Просмотрев мои модели, он как-то сказал: «Не десять цветов — двадцать!»

«Не шесть расцветок вельветовых брюк, а двенадцать! Эта ткань — дрянь; давай использовать что-то получше. И если хочешь, сочетай узкий и широкий рубчик и добавь бархатные штаны!» Таков был его размах. Он подтолкнул нас к повышению качества во всех группах линии. Мне это нравилось!

Была ли оборотная сторона? Ну, вы же знаете, что не сможете продать все двадцать цветов; какие-то останутся невостребованными. Но Лоуренс понимал: презентация в торговом зале будет чрезвычайно мощной, если у вас есть спектр цветов, перекрывающий любые индивидуальные предпочтения. Философия Лоуренса такова: если мы, дизайнеры и

производители, поверим в наш продукт в достаточной мере, чтобы предложить его в широкой цветовой гамме, то и клиент в него поверит. Большой выбор цвета создает у потребителей большее доверие, и они купят не одну вещь, а четыре.

Мы создали концепцию стимулирования сбыта, которая была турбодвигателем бренда. Мы исследовали нишу наших конкурентов и нашли область оптимальных значений для ценообразования; изучили затраты производителей и нашли самые лучшие варианты маржи.

Дизайнеры и производители знают, что любая компания, импортирующая одежду из Азии, нуждается в агенте по закупкам — человеке или фирме в этом регионе, которые выступают в качестве связующего звена между брендом и фабриками. Закупщики говорят на местном языке, проверяют качество и ежедневно общаются с фабриками по поводу различных деталей, ценообразования, изменений и по всем возникающим вопросам. Мы использовали закупочный офис Мурджани, но когда была организована наша новая группа, Сайлас сказал: «Почему бы нам не создать собственный закупочный офис бренда Tommy Hilfiger?»

Руководитель команды закупочного офиса является важнейшей должностью. Вам нужен специалист, который четко понимает, как действовать, осуществлять логистику, устанавливать цену, а также вести дела со всеми фабриками, поставщиками тканей и фурнитуры и — самое главное — превратить все это в единый механизм. Это требует массу времени и огромных усилий. Иногда ткань приходит из Италии, молнии — из Тайваня, кнопки — из Англии, а подкладочные ткани — из Китая, но сошьют изделия в Сингапуре. Это был мир, чреватый потенциальными катастрофами, и кто-то должен был бесперебойно координировать все действия.

Мы наняли леди индийского происхождения по имени Баббл Ботт. Она говорила на пяти языках, работала с Ивом Сен Лораном и досконально знала свое дело. Я познакомился с ней в 1986 году, во время презентации в магазине, и мы сразу же нашли общий язык. Она была яркой, с широкой белозубой улыбкой, большими карими глазами, невероятными украшениями и с американским акцентом. Нам нужен был человек, который отвечал бы за производство и разработку продуктов. Джоэл решил, что она идеально подходит для этой работы.

Баббл была, вероятно, лучшим и наиболее важным сотрудником, когда-либо нанятым нами. Она стала моим партнером по всем вопросам — от походов по магазинам до

планирования и просто в доведении дела до конца. Когда я сказал: «Давайте возьмем платочный рисунок и вторично окрасим его», либо она знала, как это сделать, либо догадалась. Она отвечала за доставку прототипов, образцов, за производство и доведение до совершенства всех моих идей. Она имела дело с фабриками по всему миру и помогла разработать схемы для организации потока товаров. Баббл была одной из причин, почему мы настолько преуспели в повседневной одежде: мы придумывали ее вместе.

Баббл все фиксировала в электронных таблицах и практически жила в самолетах, летавших между Азией и Нью-Йорком, при этом у нее была семья. Как заведующий производством, она проводила бесконечные часы со мной, разбирая все нюансы отдельной вещи; изготовить ее из хлопка или хлопка с кашемиром, использовать ли иглу № 14, сделать строчку с двадцатью двумя стежками на дюйм. За год мы обсудили тысячи различных моделей. И, что особенно важно, она понимала меня и любила то, чем мы занимаемся.

Крейг Рейнольдс был начальником отдела стимулирования сбыта. Он руководил закупками магазинов и курировал коллекции. Крейг прошел выучку в универмаге Burdine's; знал цены и ассортимент на наших торговых площадях. Он был придирчивым человеком с широким ви́дением и безупречным вкусом.

Я собрал дизайнерскую группу, состоявшую из суперзвезд: эксперт по трикотажным свитерам Вула Солонос; дизайнер трикотажных рубашек-поло и рубашек для гольфа Сьюзан Уильямс; Майкл Зондаг, наш креативный директор по спортивной одежде; Кристофер Кокс, Эйдан Кэссиди, Чарльз Тети, Кайл Макдональд, Сара Хенд, Элис Флинн, Майк Момбелло, Лоис Тейсен, Уби Симпсон, Малкольм Круз, Роган Грегори, Дастин Хоровиц и Ллойд Бостон. Рид Кракофф, который оставил нас, чтобы стать вдохновителем фирмы Coach (Американского дома кожи), был одним из лучших креативных директоров, которые когда-либо работали у меня. Его сменил двоюродный брат Сюзи, суперорганизованный и творческий Стивен Сирона. Мой брат Энди отвечал за маркетинг; моя сестра Джинни вошла в дизайнерскую группу и возглавляла бренд Tommy Jeans, когда мы его запускали, а потом она переключилась на женскую одежду. У нас сложилась волшебная группа с гениальными идеями, которые ежедневно выплескивались в нашей студии. У меня появилась шутка: «Мое желание — команда Баббл». Я работал со своими помощниками, и все стремились создавать нечто прекрасное, а Баббл добивалась воплощения идей.

Я всегда старался выбирать в свое окружение подходящих людей, тех, кто может заполнить пробелы в моих знаниях и опыте. Кроме того, я ищу добросовестных сотрудников с развитым чувством этики, потому что не хочу делать ничего, что могло бы бросить на нас тень с точки зрения закона, морали или справедливости. И я никогда не стремлюсь сжигать мосты. Это довольно необычное явление в индустрии моды — как и в кинобизнесе, музыкальном бизнесе, во многих других деловых сферах. Но я был воспитан в убеждении, что то, как вы относитесь к себе, когда смотрите в зеркало, гораздо важнее, чем перехитрить других людей. Возможно, это прозвучит банально. Ничего не поделаешь.

Моя задача состояла в том, чтобы эффективно передать свое ви́дение моей команде, чтобы они осуществили замыслы. Мы начинали сезон с рекламной раскадровки, возможно, фотографий военно-морского флота США или красивого судна. Вы путешествуете по Средиземному морю на чудесной яхте. Что бы вы надели? Я постоянно грезил, вызывая в воображении образы, и трансформировал их в конкретные продукты. А в январе мы все начинали заново, следуя той же схеме, но с другими темами.

Чтобы представлять наши линии покупателям, мы наполняли наш бутик динамическими дисплеями. В одном сезоне наша секция выглядела как палуба яхты, с корабельным рулем и манекенами, одетыми в наши модели. Мы включали музыку или даже приглашали группу для создания определенной атмосферы. Мы подавали напитки в чашках, украшенных якорями, и погружали в наш мир покупателей универмага Bloomingdale's, или Saks, или Macy's. Мы предлагали им несколько миров на выбор: «поле и река» справа, «Лига плюща» прямо впереди, «рок-н-ролл» слева. А еще у нас был раздел, целиком посвященный базовой одежде и развернутый таким образом, как предлагал Лоуренс, — в двадцати цветах.

Мне хотелось превратить Tommy Hilfiger в мегабренд, а это означало, что логотип должен быть почти на каждом продукте. А как еще мы можем отличиться? Я любил эмблемы, цифры и что-нибудь сугубо спортивное или в спортивном духе. Любил аутентичность. Мне очень нравился флаг — американский флаг! Я вырос в ладу с американской иконографией. У меня не было цинизма шестидесятников, которым страдали многие. Мое ощущение и тогда, и сейчас таково: «Мы — Америка, и мы очень энергичные, веселые и классные». Я собирал книги о флагах, об американской истории, о Джордже Вашингтоне, Аврааме Линкольне, Томасе Джефферсоне, «Декларации независимости», «Колоколе Свободы»[76], — и подумал: «Как все это выразить в

одежде?»

Я начал с красного, белого и синего. На подкладке горловины моих рубашек появились мини-звезды; на поясе брюк с внутренней стороны красовались полоски. Некоторые модели рубашек были сплошь запечатаны флагами. Эбби Хоффман[77] был пригвожден к позорному столбу за то, что надел футболку с американским флагом на шоу Мерва Гриффина[78], но он мог взять (или украсть!) со стойки одну из наших. Времена изменились, и я воспевал страну, а не критиковал ее. Мы хотели придать нашей одежде эффект поношенности, вроде «Старой славы»[79], и окрашивали ее чаем. Когда нам захотелось одежду несколько поновее и посвежее, мы окрашивали ее в яркие цвета. Вула, наш дизайнер свитеров, по моему заданию разработал линейку свитеров с вывязанными вручную флагами и надписями TH, USA и Tommy Hilfiger, America.

Эти свитера пользовались спросом, поэтому я подумал: «Что, если эту символику перенести на ткани?» Так, придумал рубашку, украшенную звездами на одном рукаве и оформленную полосами — на другом. Стал использовать заплаты и элементы пирсинга. Я взял на вооружение звезды и полосы, потому что хотел владеть Америкой! Хотел быть истинно американским дизайнером, чтобы моя одежда не оставила равнодушным ни одного американца. Это сработало. У нас появились вещи, пользующиеся повышенным спросом, и настоящие бестселлеры. Мы продали одежду с использованием государственной символики на много миллионов долларов.

Мы переживали счастливые времена. Один сезон я всматривался в памятники; другой — в репродукции Нормана Роквелла; далее — остров Мартас-Винъярд; затем остров Нантакет. Артефакты «фронтира»[80] — блюда, украшения, покрывала, лоскутные одеяла — я воплощал культурное наследие Америки в одежде. А потом появились джинсы с заплатами в виде флагов, красно-бело-синие, в звездах и полосах. Они стали очень модными, потому что таким людям, как Брюс Спрингстин[81], нравилось носить джинсовую куртку с флагом на подкладке.

Потребители делали покупки в каждой группе товаров, распределяя их так: одну на январь, одну на февраль, одну на март. Шесть месяцев спустя они приобретали модели из новой коллекции. Мы заказывали по пять тысяч штук одного, десять тысяч штук — другого и двадцать пять тысяч штук — третьего. Теперь все зависело от нас. Одежду должны были раскупить в магазинах через полгода. И она должна выглядеть так же, как и стендовые образцы. Или даже лучше!

Я добавил в ассортимент купальники, а затем спортивную

одежду. Было здорово придумывать что-то новое, сезон за сезоном. Знал, что мы формируем тенденции, и весь рынок следует за нами, пытаясь не отстать. Статья в газете Daily News Record, посвященная мужской одежде, описывала упадок WASP[82]. Я сказал им: «Между „преппи“ и WASP нет особой разницы, кроме того, что у „преппи“ есть чувство юмора». Они назвали меня «новая пчела-убийца». Мы продавали много одежды и зарабатывали соответственно.

Спустя годы Сайлас поделился своим пониманием нашего успеха — такого, какой мне и не снился в то время. Он осознавал, что на рубеже 1980-х и 1990-х годов американское общество из индустриальной эпохи вступало в информационный век. Теперь это очевидно, сказал он; однако в те дни это не было столь однозначно. Появился персональный компьютер — Microsoft, Apple, Интернет, — и это стало началом эры повседневной одежды.

Почему? Индустриальный век представлял собой командную экономику: босс отдает распоряжения посредством сложившейся иерархии, и вы исполняете их. В индустриальную эпоху люди носили униформу, синие воротнички или белые воротнички в галстуке. Зачем надевать белую рубашку? Потому что босс велит вам. В информационном веке тотальная зависимость от босса снижается. Вы становитесь более независимым и мыслите свободно. Фирма Microsoft стала одной из первых компаний, открывших свой офис в кампусе; она была пионером в повседневной одежде.

Революция повседневной одежды охватывала все новые слои населения. Даже банкиры, само воплощение иерархии, возглавляемой боссом, стали приходить на работу в менее строгом костюме. «Неформальная пятница» закрепилась повсеместно. Ни мои партнеры, ни я не продумали это явление; мы не обращались к социологам и опросам общественного мнения. У меня просто возникло ощущение, что американцы — раскованный народ, которому нужна менее формальная одежда. Теперь нам стало ясно, что в то время, когда мы начинали работать, общество стояло на пороге больших перемен.

> Именно это обстоятельство, по мнению Сайласа, действительно создало бренд Tommy Hilfiger: Америка вступала в информационный век.

Мы с Джоэлом Хоровицем искали офисные помещения, когда наткнулись на здание на 25-й Уэст 39-й улице между Пятой и Шестой авеню, в котором располагался рэкетбольный клуб[83]. Раньше здесь размещались инженерные общества, подарок Эндрю

Карнеги, сделанный в 1907 году. Когда поднялись на тринадцатый этаж и обнаружили просторное светлое помещение с окнами, выходящими на Палладио, мы переглянулись и сказали: «Вот оно!»

Мы устроили здесь несколько демонстрационных залов и оборудовали конференц-зал в задней части и дизайнерскую студию на балконе. Когда Сайласу, Лоуренсу, Джоэлу и мне понадобилась штаб-квартира корпорации, мы отремонтировали пентхаус. Наш бизнес начал бурно развиваться, и мы арендовали и отремонтировали еще один этаж, а потом еще один, и еще один, пока не выкупили все здание. Домовладение 25-й Уэст 39-я улица стало нашим родовым домом. Шестнадцать этажей салонов Tommy Hilfiger. Мужская одежда, женская одежда, детская одежда, лицензионная продукция. В здании также размещалась огромная нью-йоркская бонанца: парковочный гараж! Мы проводили там показы мод и вечеринки, представляли открытие новых магазинов. У нас в этом здании происходило так много интересного, что энергия и вибрация были просто невероятными!

Когда наш бизнес разросся настолько, что нам стало тесно в этих помещениях, мы начали арендовать площадь в доме 485 на Пятой авеню, в нескольких минутах ходьбы и прямо через дорогу от потрясающей Нью-Йоркской публичной библиотеки. И снова мы арендовали и ремонтировали один этаж за другим, и в итоге купили это здание — еще одна отличная инвестиция в недвижимость. Мы перевели туда подразделение дизайна и производственный отдел и постоянно курсировали между двумя рабочими местами, вибрирующими творчеством.

Торговые помещения — это отдельный мир, в котором мы не совершили серьезных прорывов. Чтобы правильно продавать свои вещи, требовалось соседство премиум-класса — иными словами, нам нужно было расположиться рядом с Ральфом Лореном и Кельвином Кляйном.

Однажды воскресным днем Сайлас, Лоуренс, Джоэл и я собрались в номере Лоуренса в отеле Regent в Гонконге. По традиции заказали чизбургеры, картошку фри и блюда китайской кухни и заговорили о делах. Лоуренс, одетый в одну из своих сшитых на заказ рубашек от Ascot Chang, брюках чинос и туфлях от Tod's, сказал:

— Мы должны выяснить способ, как по-настоящему пробиться в крупные универмаги.

— Ну, нам нужно больше рекламировать и расширять нашу линейку продуктов, — сказал я.

Джоэл добавил:

— У нас есть проблемы с доставкой. Нам нужно укреплять

дисциплину в производстве и логистике.

Сайлас стукнул кулаком по столу:

— Нам нужен человек, который знает это дело! У кого лучшие отношения с универмагами? Кто лучший продавец в бизнесе?

— Это Эдвин Льюис, — сказал Лоуренс.

Эдвин был парнем номер три у Ральфа Лорена, после Питера Строма, вице-президента компании, и самого Ральфа. Он славился своей жесткостью и знал бизнес изнутри и снаружи и сумел наладить серьезные отношения и заключить лицензионные сделки со всеми владельцами и главами крупных универмагов в Америке. Эдвин был легендой.

— Эдвин с Polo, — сказал Джоэл. — Он с Polo и Ральфом Лореном лет семнадцать-восемнадцать и никогда от него не уйдет.

Я согласился:

— Он никогда не покинет Ральфа.

— Он и не подумает покинуть Ральфа, — эхом вторил Лоуренс.

Сайласу не понравился этот ответ. Он предложил:

— Давайте попробуем.

— Ладно, — согласился Лоуренс, — я позвоню ему, но он ни за что не оставит Polo.

— Он не собирается покидать Polo, — повторил я.

Мы топтались на месте, и тогда Сайлас сказал:

— Лоуренс, позвони ему. Прямо сейчас.

К всеобщему удивлению, Эдвин согласился встретиться. Сайлас спросил:

— Сколько составляет максимум, который платили кому-либо когда-либо в этом бизнесе?

— Не знаю, — ответил я. — Может, полмиллиона в год? Эдвин, вероятно, зарабатывает полмиллиона в год или больше. Я не знаю, он там уже…

Сайлас сказал:

— Давайте предложим ему миллион.

Джоэл и я вместе переспросили:

— Предложим ему миллион?

— Да ладно, это много… — продолжил я.

Лоуренс признался:

— Я все еще не уверен, что он придет.

— Давайте предложим ему партнерство в бизнесе, — заявил Сайлас, — и дадим ему миллион долларов в год.

Я не просто колебался — я не поддерживал эту идею. Мне уже пришлось отказаться от большой части бизнеса, чтобы

поделиться с моими партнерами, и это меня устраивало; но не был готов к новому дележу.

Потребовалось много уговоров. В итоге меня убедили, что благодаря своему опыту и влиянию Льюис может значительно продвинуть компанию.

Когда он встретился с Сайласом и Лоуренсом и узнал, что мы предоставим ему свободу действий плюс роскошный финансовый стимул, — Льюис согласился подписать договор. В то время мы не знали, что, хотя он невероятно расширил свои позиции у Ральфа Лорена, тем не менее достиг предела роста и уперся в потолок и был расстроен тем, что не мог подняться выше.

Мы все внесли свою долю, чтобы у Эдвина был как капитал, так и зарплата. В 1992 году, после многочисленных встреч и переговоров, мы пригласили его на должность президента компании Tommy Hilfiger и вручили ему эстафету. Его работа заключалась в том, чтобы продавать одежду от Tommy Hilfiger в крупные универмаги. Лоуренс уступил Эдвину большой угловой офис на 25-й Уэст и 39-й улице, и тот приступил к работе.

Я очень старался симпатизировать Эдвину, но мы были слишком разными. Он был дерзким, наглым парнем, который считал себя всезнайкой. Возможно, так оно и было; в конце концов, он проложил путь американскому дизайнерскому бренду стиля жизни в крупнейшие магазины Америки, завоевав уважение со стороны всех ведущих розничных продавцов. В этом отношении он проявлял гениальность, о которой напоминал вам.

Я стараюсь осознанно относиться к людям и уважать их чувства. Эдвин Льюис — это совсем другой случай. У него был узкий круг избранных, кому он поклонялся и кого любил, а все остальные оставались в неведении, о чем, черт возьми, идет речь. Он мог говорить в таком духе: «Иисус Христос всемогущий, этот проклятый галстук выглядит так, как будто он вышел в отставку с моделью Ford T.». Он мог бросить оценивающий взгляд на женщину и сказать: «Иисус Христос, что за уродливая юбка на тебе, детка».

Льюис, холеный южный человек, со своим набором бранных присловий, часто сидел, положив ноги на стол. Когда кто-то входил, он оглядывал его с головы до ног и произносил:

— Где, черт возьми, ты взял эти туфли?

— В Париже. Я только что их купил.

— Мне плевать, где ты их купил. Это самая уродливая вещь, какую я когда-либо видел в своей жизни.

Люди приходили в его кабинет с идеей и говорили: «Я думаю…» А он срезал их на полуслове: «Мне плевать, что ты думаешь. Именно так мы это делаем, и ты делай это так или не

возвращайся!» На совещаниях мы могли вносить предложения — может быть, нам следует поместить бутик в глубине мужского отдела, а не возле эскалатора, или отделать бутик текстурным деревом, а не белым лаком, — а он возражал: «Мы не можем этого сделать». Почему бы и нет? «Потому что это делается не так. Мы делаем это не по-твоему, поэтому забудь об этом». Порой я чувствовал, что теряю самообладание.

Эдвин пришел, обозрел наш продукт и заявил:

— Линия недостаточно большая, чтобы делать такой бизнес, какой нам нужен.

Видимо, мы недостаточно расширились под началом Лоуренса.

— Чтобы конкурировать с Polo Ralph Lauren, потребуется не одна или две шотландки, — сказал Эдвин. — Вам нужны двадцать пять вариантов клетки!

Мы взялись за работу. Наняли больше дизайнеров и более профессиональных специалистов по тканям. Верили: если мы последуем указаниям Эдвина и создадим более разнообразную и качественную продукцию, он сможет вывести нашу продукцию в крупные и самые лучшие магазины. И стоило нам взбодрить производство, бренд взорвался. Это напоминало вспышку, как если бы мы брызнули бензином в костер. Эдвин, по сути, издевался над руководителями магазинов. «Пойдите и скажите этим ублюдкам, если мы не получим место рядом с бутиком Polo Ralph Lauren в универмаге в Сан-Франциско, то им не видать бренда Tommy Hilfiger. Вы слышите меня? Мы отдадим его вашим конкурентам». Он говорил им: «Томми Хилфигер — это новый Ральф Лорен; уверен, он будет самым крутым дизайнером в ближайшие годы. Нам нужен чертов бутик побольше, лучшее позиционирование, и клиенты будут у вас покупать больше». Это работало.

> Не то чтобы я не отрицал работу, которую проделал Эдвин; он сделал много хорошего и открыл нам множество дверей. Мне просто не нравилась его манера подавлять людей.

Со временем во многих людях, которых мы переманили из Polo Ralph Lauren, проявились высокомерие, грубость, установки типа «только мы знаем, что делаем, и больше никто не понимает этого». Ральф, конечно же, взращивал таланты, и некоторые стали отличными командными игроками, но у многих из них был подход, который казался мне тревожащим.

Как только мы дали Эдвину понять, что он никогда не будет безраздельно командовать, он несколько смягчился. Мы были

очень благодарны за его достижения; нам не удалось бы пробиться во все эти универмаги и на нужные позиции для продажи, если бы он не был так хорош в деле.

Теперь, когда мы заполучили эти бутики, нам нужно было держать марку. Мы использовали для оформления бутиков в универмагах сосну, окрашенную под красное дерево, недорогие напольные покрытия, которые, тем не менее, выглядели достойно, а также стеллажи и освещение, купленные, вероятно, в универмаге Home Depot. Лоуренс решил все сменить: «Нет, нет, нет, мы не будем делать это таким образом. Мы наймем Джерри Робертсона, который построил универмаг Ralph Lauren на 72-й улице и множество других универмагов Ralph Lauren. У него правильный вкус — лучший для нас». Мне не хотелось слышать упреки в копировании Ральфа Лорена, но я был неравнодушен к атмосфере Старого Света, воплощенной в красном дереве; оно означало для меня богатство и роскошь. Но Джерри и Эдвин убедили меня, что нам следует модернизироваться.

Джерри относился к тем парням, которые действительно не умели работать в рамках бюджета, но его бутики для Tommy Hilfiger были безупречными. Он использовал невероятное лакированное дерево, прочные стеллажи, большие рекламные вывески и создал предельно современные, в белом цвете, бутики Tommy Hilfiger, которые произвели фурор. Стоимость его шедевров поразила меня, но, когда я высказал свои опасения, — мы могли бы сэкономить несколько долларов здесь, сократить расходы там, — Лоуренс ответил: «Нет, мы пойдем на эти расходы. Нам нужно лучшее!»

Ладно, Лоуренс!

Затем Джерри оформил наши офисы и демонстрационные залы.

Это того стоило? Думаю, да. Наше представление — наше присутствие — позволило нам предстать как серьезный и сильный бренд. Оно побуждало людей видеть в нас компанию, которая основательно обживает свою территорию.

В 1992 и 1993 годах мы, вероятно, не слишком радовали Ральфа. У меня никогда не было намерения его копировать. Мне хотелось новизны и свежести, быть моложе, острее и круче. Но всем нам нравилась созданная Ральфом бизнес-модель: базовая одежда, классика и стильная одежда выдавались на регулярной основе — в универмагах, специализированных магазинах; в рекламе; в восприятии стиля жизни.

Особенно меня восхищал установленный в его компании процесс пополнения запасов в универмагах, который мы у него переняли. После продажи одних брюк чинос, скажем, с 32-

дюймовым[84] обхватом талии, еще один экземпляр доставлялся на следующий день или в кратчайший возможный срок. Существует электронная система обмена данными (EDI), работающая таким образом, что, когда служащий фиксирует продажу товара, информация автоматически передается нам, активируя отпуск большего количества товара в универмаги. Универмагам это нравится, потому что мы берем на себя пополнение запасов товара, и нас это устраивает, так как полностью уверены, что сможем быстрее размещать товары на полках и наш бизнес будет оборачиваться быстрее.

Мы проводили согласительные совещания, так называемые собрания по выдвижению кандидатов. Все наши дизайнеры делали презентацию своих идей в виде стендов с визуальным представлением: образцы ткани, эскизы и образцы одежды, и мы обсуждали каждый предмет и совместно совершенствовали модель.

— Почему бы нам не использовать воротник от этой модели на этом образце?

— Давайте соединим элементы свитера хоккеиста и рубашки для регби.

— Можно объединить в комплект лыжный костюм и джинсы.

— Можете представить джинсы с нейлоновыми полосками?

Я руководил презентацией, и эти молодые, умные и талантливые люди в возрасте от девятнадцати до неполных сорока лет (я был самым зрелым человеком в комнате) вносили свою лепту, воплощая темы сезона и расширяя базовые линии и модели, входящие в «ядро плюс». Первоначально в таких обсуждениях участвовали три-пять человек, но по мере нашего роста они включали от десяти до двенадцати или двадцати человек, а затем стали слишком многолюдными.

Наши согласительные совещания напоминали железнодорожный состав. Творческое обсуждение было локомотивом, затем следовали совещания по мерчендайзингу, исполнению, ценообразованию, технической подготовке и логистике, и наконец, совещание по вопросам маркетинга. Мы действительно везли груз!

Творческая часть — сплошное удовольствие, так много в них было новизны, свежести и духа эксперимента. У нас работала команда дизайнеров по рубашкам, команда по свитерам, команда по трикотажу, команда по джинсам, команда по брюкам, команда по курткам. И я, бывало, прохаживался между ними и говорил, например, следующее: «Почему бы нам не взяться за капюшоны в этом сезоне? Почему бы нам не включить направление с капюшонами?» Команда дизайнеров рубашек могла придумать

что-то выдающееся, и я мог предложить: «Почему бы нам не взять эту идею и не использовать ее в моделях свитеров?» Я мог увидеть идеи, исходящие из группы трикотажа, и сказать: «Почему бы нам не использовать эту находку в рубашках?» или: «Почему бы нам не реализовать идею на куртках?» Мы всегда занимались «перекрестным опылением».

После этого с творческой фантазии нужно было переключиться на реалии бизнеса: «Ладно, какие продажи ожидаете? Сколько будет стоить модель? Где будем отшивать партию? Какие сроки поставки планировать? Каковы перспективы роста бизнеса в следующем году?» Сотрудники отдела продаж будут работать над расширением торговых площадей в универмагах, а я, возможно, совместно с архитектором буду создавать интерьер наших бутиков.

Потом я отправлялся на совещание со специалистами по связям с общественностью: «Как мы собираемся представить новинки в журналах и прессе?» Затем проводил совещание с сотрудниками отдела рекламы. Потом шел еще на одно совещание, чтобы понять, какие затраты нам предстоят и сколько людей нужно нанять, чтобы перейти на следующий уровень: «В скольких городах мы присутствуем? В скольких универмагах мы продаем? В скольких универмагах Bloomingdale's? В скольких универмагах Macy's? Какими запасами располагаем? Сколько собственных универмагов мы открываем? Сколько тратим на рекламу?»

В то же время я начал создавать архив образцов — вещей из моих путешествий и одноразовых моделей, которые конструировали, но никогда не производили. В начале 1990-х годов мы установили для них автоматическую вешалку-конвейер (вроде тех, что используются в химчистках), чтобы дизайнеры, помощники и мерчендайзеры могли нажать на кнопку и сразу отыскать конкретный предмет. Сейчас у нас в архивах насчитывается двадцать пять таких вешалок, на которых хранятся тысячи образцов со всего мира.

Если мы готовим коллекцию и хотим посмотреть на куртки мотоциклиста, достаточно щелкнуть по вешалке курток, чтобы увидеть мотоциклетные куртки, которые вам взорвут мозг. Одна — как у Денниса Хоппера[85], другая — как у Питера Фонды[86], третья — как у Джеймса Дина[87], четвертая — как у Джастина Бибера[88]. Архив является одним из наших самых ценных активов.

Лучшей частью этих творческих собраний был наш воодушевленный обмен мнениями. Мы могли часами сидеть с Лоуренсом и всей командой. Лоуренс, конечно, крупным

планом выделял детали и делился своими соображениями. «Воротник нужно немного удлинить, он слишком короткий», — говорил он. И оказывался прав. Я обращался к команде: «Давайте добавим четверть дюйма. В самом деле, почему бы нам не удлинить на четверть дюйма, одну восьмую дюйма и одну шестнадцатую? Мы попробуем все варианты и посмотрим, какой из них лучший. И пока мы здесь, почему бы нам не сделать прямо сейчас пару удлиненных воротников?»

Я показываю новый вариант. «Что скажешь, Лоуренс?»

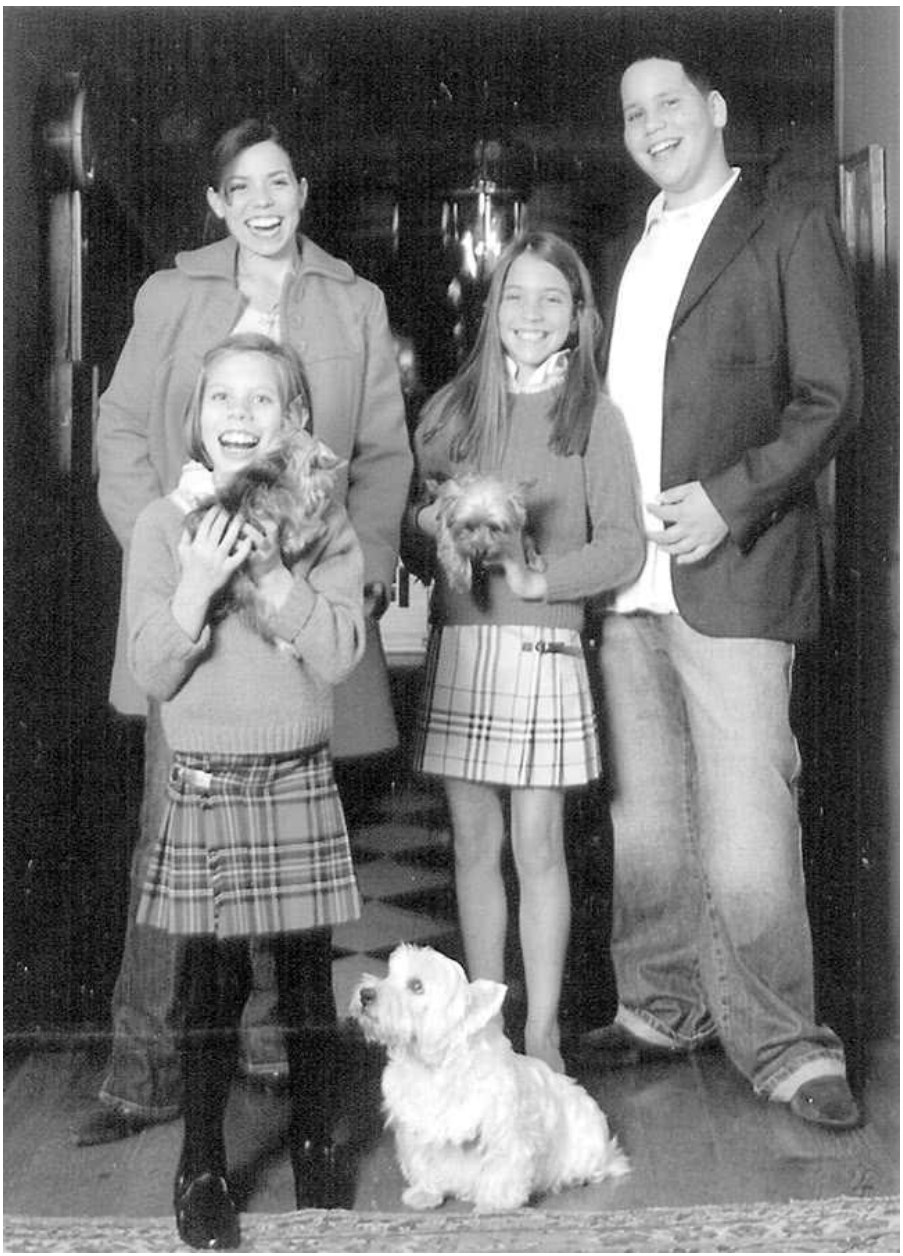
«Я бы никогда такое не надел. Вы ни хрена не заставите меня носить это!» В конце концов, он посмотрит на нас и скажет: «Пора выбираться отсюда. Не могу здесь больше сидеть. Мне нужен мартини!» У Лоуренса в кабинете был бар, и в 17.45 его помощница Эми готовила для него коктейль из мартини. У нас также имелась сигарная комната и собственный шеф-повар.

Снаружи поджидал длинный лимузин Лоуренса, и мы отправлялись к мистеру Чоу, или к Чиприани, или в «Четыре сезона», обедали и говорили о бизнесе — просто говорили, говорили и говорили. «Хотим ли мы расширяться в Мексику или сначала двинуться в Южную Америку? С чего начнем: с Бразилии? А что думаешь по поводу Англии? Нам сначала закрепиться в Англии или во Франции?» Такое ощущение, что мы были «Битлз». И знаете, мы получали от этого удовольствие!

Лоуренс придумывал, как совершенствовать и укрупнять бизнес. Сайлас делал расчеты по финансовому планированию, чтобы мы постоянно становились более прибыльными, платили меньше налогов, находили лучшие условия банковских кредитов и создавали новые центры, приносящие прибыль. Джоэл осуществлял руководство и разрабатывал стратегию развития бизнеса вместе с исполнительной командой, а Эдвин держал для нас двери магазинов открытыми. Я руководил творческой машиной — новые идеи, хороший продукт, грядущие новинки. И всегда сохранял целостность ДНК бренда.

К началу 1990-х годов мы у всех отвоевали долю рынка, и молодежный сегмент стал для нас «ручным».

Глава двенадцатая
Дети в порядке
Быть отцом — самая большая радость в моей жизни!



Мысленно возвращаюсь в май 1984 года. Тогда мы с Сюзи жили в Сохо и узнали, что у нас будет ребенок. Мы были женаты пять лет и пришли в восторг от новости. Сюзи работала с Руби и Роджером над своей линией O'Tokyo, но она испытывала крайнее напряжение. Ей не платили вовремя, да и производство образцов столкнулось с затруднениями. Ее работа вызывала у нее много беспокойства, и я подумал, что было бы лучше, если бы она успокоилась, наслаждалась беременностью, родила ребенка, а в дальнейшем, если захочет, сможет вернуться к работе.

В июле Сюзи была на раннем сроке беременности, и я смог поехать в Гонконг, чтобы конструировать мою первую линию для бренда Tommy Hilfiger. Аренда квартиры в Западном Бродвее заканчивалась, поэтому после моего возвращения мы начали подыскивать новое место жительства. Мы думали, что с появлением ребенка район верхней части города, расположенный недалеко от Центрального парка, будет более безопасным и стабильным, чем Сохо, в то время ставший центром тусовки. Полагаю, мы могли бы гулять с коляской в парке Вашингтон-сквер, но это были 1980-е годы, и эта часть Гринвич Виллидж кишела торговцами наркотиками.

Мы нашли квартиру в доме со швейцаром на 25-й Уэст 68-й улице, в красивом квартале между Коламбус-авеню и Сентрал-Парк-Уэст. Мы уже изучили окрестности, когда планировали открыть магазин Tommy Hilfiger на Коламбус-авеню. Джон Леннон жил неподалеку, в фешенебельном доме Дакота. Перри Эллис[89] имел собственный дом поблизости. Там были хорошие рестораны и классные магазины. Charivari, отличный магазин одежды, находился на 81-й улице. Мы жили в полуквартале от парка.

Мы покрасили квартиру в травянисто-зеленый цвет с белой отделкой и купили французский гарнитур для столовой в стиле кантри в магазине Pierre Deux на Бликер-стрит. УЗИ показало, что у нас будет девочка, так что детскую мы оформили в бело-розовой гамме, мебель с обивкой из тика в розовую и белую полоску купили в детском магазине Au Chat Botté на Мэдисон-авеню. Мы подготовились.

В январе 1985 года я конструировал следующую коллекцию и запускал линию одежды «Кока-Кола» в офисах Мурджани, когда позвонила Сюзи и сказала, что начались схватки. У нее начали отходить воды. К тому времени, как я добрался на метро до нашей квартиры, она была более чем готова. Я огляделся с мыслью «не известно, когда мы сможем сюда вернуться» и поспешно вычистил холодильник, потому что не хотел, чтобы

какие-нибудь овощи сгнили.

— Что ты делаешь? — спросила Сюзи.

— Вычищаю холодильник.

— Ты что, сдурел?

В тот момент мне показалось, что это имеет смысл, но в ретроспективе это действительно кажется странным. Теперь это часть семейного предания Хилфигеров.

Мы сели в такси и направились в больницу. Водитель поехал через парк в сторону центра города на Вторую авеню, а я беспокоился, как бы он не попал в выбоину на дороге и ребенок не вышел наружу. Я все время просил водителя ехать помедленнее. Сюзи была безразлична к этому; она просто хотела добраться до места.

Мы прибыли в медицинский центр Университета Нью-Йорка около одиннадцати часов утра, и к 5.20 пополудни у нас родилась девочка. Когда доктор вручил ее мне, я не мог в это поверить. Почувствовал, как эта малышка уютно устроилась у меня на руках, и заплакал.

Сюзи, обессиленная родами, заснула как убитая. Казалось, я нервничал больше, чем она. В первый вечер, когда привезли Элли домой, мы положили ее в люльку в изножье нашей постели, и каждые несколько часов я просыпался и подносил палец ей под нос, чтобы убедиться, что она дышит.

Отец Сюзи навестил нас на следующий день. Так же поступил Стивен Сирона, двоюродный брат Сюзи. Он всегда был супермодным и носил крутейшие новинки. В тот день он появился в твидовом пиджаке от Kenzo с черно-белым рисунком хаундстут («собачий зуб») — не спрашивайте меня, почему я запомнил это! Заезжал к нам Ларри Стимерман. И Джоэл со своей женой Энн. Приехала чета Мурджани. У нас был постоянный поток посетителей. Сюзи, наконец, сказала: «Я просто не в состоянии больше принимать гостей». Я увел всех на ужин, а когда вернулся, Сюзи и Элли спали. В очередной раз я поднес палец под нос моей дочери, просто чтобы убедиться, что это совершенное существо по-прежнему присутствует в этом мире.

Мы пригласили ирландскую няню, Мэгги Манган, но я был на подхвате, когда выдавалось свободное время. Менял подгузники, и мы с Сюзи готовы были повздорить из-за споров, кто будет купать Элли.

— Моя очередь, — говорил я.

— Нет, моя очередь ее купать!

— Нет, позволь мне!

Простое прикосновение к этому комочку было таким

кайфом. Меня переполняла любовь, и Сюзи была на седьмом небе от счастья! Началась новая глава в жизни; еще одна мечта сбылась.

Мы строили семью, были финансово обеспечены, и моя мечта построить мой бизнес становилась реальностью.

Тем летом мы сняли дом на выходные в Бриджгемптоне. Элли была совсем крохотной; я брал ее в бассейн и держал, прижимая к себе, — лучшая часть моего дня. Заезжали мой друг детства Майкл Френч и его жена Вирджиния, и пока мы завтракали маффинами с отрубями, я держал Элли на руках; она хихикала от радости, как, бывало, мы в школе, когда вместе делали пакости. Приезжали сестра Бетси и моя мама. Мы ходили на пляж, на фермерский рынок, гуляли с друзьями — это было просто замечательное время.

Приезжал мой отец. Таким я никогда не видел его прежде — очень милый и приятный человек, без критиканства. Похоже, что мой отец увидел, как я взрослею, завожу семью, строю мой бренд, и подумал: «Эге, мой сын сделал это».

Разумеется, я настроился стать другим отцом, чем был он. Во-первых, я бы никогда не поднял руку на моих детей. Мне хотелось быть в контакте с ними, и пусть мои дети — сколько бы их в конечном счете ни оказалось — знают, что буду поддерживать их независимо от того, какую профессию или жизнь они выберут.

Этой осенью мы начали подумывать, как приятно жить за городом. Город — это великолепно, но после лета, проведенного на пляже, в доме с садиком, наличие свободного пространства казалось эмоционально важным фактором. Было нечто умиротворяющее в том, чтобы растить малыша на просторе.

Мы посмотрели окрестности Нью-Джерси, но там нам не понравилось. И определенно не хотели снова жить в северной части штата Нью-Йорк, мы там пожили и не собирались туда возвращаться. Так что нашей целью был Коннектикут. Мы колесили в окрестностях Гринвича, разглядывая дома. Ездили в Нью-Ханаан, в Вест-порт, по всей территории.

Однажды мы остановились перекусить в кафе-мороженом Friendly's, и там леди, сидевшая рядом со мной, просматривала справочник выставленных на продажу домов. Я спросил, не агент ли она. Она оказалась агентом и представилась как Джэнет Миллиган. Мы просмотрели книгу вместе и нашли красивый белый дом в колониальном стиле на Раунд-Хилл-Роуд, в который мы с Сюзи влюбились. Недвижимость стоила семьсот пятьдесят тысяч долларов, и сумма явно превышала наш бюджет. К счастью, Анджело Розато помог мне получить кредит в банке, а также

одолжил мне денег. Том Куртина помог мне с документами. Мои парни.

Появление Элли как подарок бога. Когда переехали в Коннектикут, мы играли в лесу; я прятался за деревьями и выскакивал, заставляя ее смеяться и хихикать. Мы подготовили игровую комнату с игрушечным продуктовым магазином, где она выбирала маленькие пластмассовые яблоки, и морковь, и помидоры, и мы собирали все это и складывали в сумку. Могли играть в магазин часами. Она любила всю мою классическую рок-музыку. Я спешил домой из города, чтобы почитать ей и покачать ее, прежде чем она уснет. Элли казалась мне древней реинкарнацией души. Я ощущал нашу близость в прошлой жизни, которую ни один из нас не мог вспомнить.

Мы с Сюзи испытывали радостное волнение по поводу переезда в Коннектикут. Мы переживали замечательные времена в нашей школе в лесу в Элмайре, так что это было похоже на возвращение домой. Однако я подолгу работал, и добираться на работу в Нью-Йорк и обратно было довольно неприятно. Тем не менее я привык к этому. Мне нравилось жить там, среди деревьев.

Когда Элли пошла в детский сад, Сюзи захотела снова вернуться к работе. Я взял кредит в банке, чтобы она и наш друг Нэнси Симан могли снять небольшое помещение на Путнэм-авеню, где они открыли сказочный магазинчик детской одежды под названием Beauchamp Place, по названию улицы в Лондоне. Там полы были выкрашены в черный и белый, шкафы — в глубокий королевский синий, и с их легкой руки магазин стал выглядеть по-английски, очень аристократично. В магазине продавали одежду из Европы и от отечественных различных компаний. Он был совершенно очаровательный.

Однако и Нэнси, и Сюзи были заняты детьми, поэтому магазин превратился в обузу, и через несколько лет они решили его закрыть. Спустя еще несколько лет эта лихорадка вновь охватила Сюзи, и вместе с партнерами Памелой Фарр и Эллен Кио она купила магазин детской одежды в центре Гринвича. Сюзи была одержима идеей европейского магазина детской одежды торговой сети Best&Co. на Пятой авеню, который работал в период с 1879 по 1971 год возле собора Св. Патрика. После нескольких месяцев изысканий она выяснила, что название больше не используется и можно переоформить его на свое имя.

Это, несомненно, был самый удивительный бутик-универмаг одежды для детей. Прекрасные вещи, восхитительная атмосфера, отличное место для родителей из пригородов, чтобы покупать обновы для своих детей. Она открыла большой магазин в Гринвиче, потом — в Бергдорфе, а затем приступила к

производству собственных моделей. В итоге она намеревалась снова заняться дизайном!

Этот бизнес в конце концов был продан магазину игрушек FAO Schwarz, который оставил ее в качестве креативного директора и обещал расширение. К сожалению, этого не произошло, и она решила уйти из Best&Co. Вскоре после этого магазин закрылся.

Четвертого июля 1989 года мы отдыхали на пляже в Нантакете с Нэнси и Питером. Нэнси сказала мне:

— Поздравляю, Томми! Просто невероятно, что Сюзи беременна!

— Что?

— О, ты не знаешь? — отпрянула Нэнси.

Я повернулся к Сюзи:

— Ты беременна?

— Да.

Видимо, моя жена сообщила ей, другу и бывшему бизнес-партнеру раньше, чем мне.

— Почему ты не сказала мне?

— Ну, просто не была уверена, поэтому и поделилась с Нэнси, но я наконец-то сделала тест, и да, я беременна.

— О! — воскликнул я. — Хорошо. Здорово.

Это было весьма своеобразно. Я чувствовал, что Сюзи пытается что-то скрыть от меня, но представить себе не мог почему. У меня до сих пор нет ответа, и не знаю, осознала ли она, насколько это обидело меня.

У моего отца появились боли в спине. Он думал, что потянул мышцу. Боль не проходила, поэтому он сделал рентген. Он был ошеломлен, когда у него обнаружили опухоль в правом легком. Мой отец курил всю жизнь. Его вскоре прооперировали и удалили часть легкого, но эта мера не остановила распространение рака. Затем последовала лучевая терапия, а потом развилась эмфизема. За год он сдал, став больным и слабым, и постоянно нуждался в кислородной маске. Его сердце пошатнулось. Мы все знали, что он не проживет долго.

К счастью, еще до болезни отца мне захотелось сделать для родителей что-то такое, чего они никогда не испытывали. Я отправил их в круиз, организовал им экскурсию в Италию, арендовал для них дом в Хэмптоне. Мне было радостно видеть, как они получают удовольствие от жизни после многих лет тяжелой работы. Я редко виделся отца с тех пор, как покинул Элмайру, но теперь вся семья проводила с ним как можно больше времени. Моя мама была сильной женщиной, но она страдала. Последние месяцы жизни отца мы провели в ожидании его ухода.

В конце своей жизни он был привязан к кислородной маске, и все мои сестры и братья собрались у него в комнате. Он говорил бессвязно и при дыхании производил звуки, которые было неприятно слышать от кого-либо, особенно от родителя. Сестры и мать плакали, и братья были очень расстроены. Медсестра сказала: «Он скоро отойдет». Семья вышла в коридор, а я остался сидеть возле него. Отец широко раскрыл свои голубые глаза, со зрачками, как булавочные головки, и посмотрел на меня.

> Он произнес: «Я сожалею о том, как относился к тебе». Речь давалась ему с трудом. «Пожалуйста, позаботься о своей матери, моей матери и семье».

Я чувствовал себя разбитым. Я ненавидел отца, когда был молод, и, хотя он иногда пытался в более поздние годы быть добрым ко мне, все еще не мог понять или принять то, как он обращался со мной прежде. Мы никогда не обсуждали эту тему; он не из тех, с кем я мог даже заговорить об этом. Он был крупнее и сильнее меня, и, даже будучи взрослым человеком, я никогда не переставал бояться, что он выйдет из себя и ударит меня. Он скончался той ночью, 21 декабря 1989 года, за четыре дня до Рождества. Я боялся отца до самой его смерти.

И все же в конце концов примирился с моим отцом и понял его. Став отцом, я осознал, что он желал мне добра.

По какому-то ужасному стечению обстоятельств Роберт, брат моего отца, умер за день до этого. Я позвонил моей бабушке, несмотря на то что она скверно обращалась со мной. Как ужасно было для бабули, что два сына умерли раньше нее и в течение двух дней. Я навестил ее в Джексонвилле. Она была прикована к постели, и за ней по очереди ухаживали две сиделки. Я сказал: «Бабуля, папа просил меня позаботиться о тебе, так что я собираюсь это сделать».

Когда я шел по коридору в туалет, услышал, как она сказала своей сиделке: «Ты знаешь моего внука Томми? Он миллионер, и он позаботится обо мне!» И подумал: «Теперь, когда я достиг успеха, теперь ты хочешь быть милой?» Но я не произнес ни слова.

Изучив расходы бабули, я обнаружил, что ей не хватает денег. И решил: «У нее старческий маразм; она только что потеряла двоих сыновей. Я не собираюсь много размышлять об этом. Просто буду заботиться о ней». Я поддерживал свою бабушку, пока она не умерла семь лет спустя.

В марте 1990 года, когда мы готовились ко сну, Сюзи что-то почувствовала и позвонила акушерке. Та сказала: «Приезжайте». Мы отправились в Гринвичскую больницу. На этот раз я не был в

родильной палате. Доктор вышел и сказал: «Это мальчик. И он крупный!»

Я назвал сына Ричардом в честь моего отца. Мы знали, что у нас родится мальчик, и когда отец заболел, мы сидели с ним на диване в его доме в Элмайре, и я пообещал ему: «Папа, мы собираемся назвать нашего сына в твою честь!» Отец находился в таком жалком состоянии, что мне хотелось как-то ободрить его. И я должен был сдержать данное ему слово.

С того момента, как я впервые взял сына на руки и почувствовал его тепло, у нас с Ричардом возникла привязанность. Знаю, звучит довольно банально.

Как бы мы ни любили жизнь в Коннектикуте, нам пришлось вернуться в Нью-Йорк, чтобы я мог видеть семью и не терять много времени на дорогу. Мы продали дом в Коннектикуте на Раунд-Хилл-Роуд и арендовали пятиэтажный таунхаус на 123 Ист 80-й улице, который Сюзи и Синди Ринфрет красиво отделали, хотя это было съемное жилье.

Элли дрожала, когда входила в монастырь Святого Сердца на 91-й улице в первый день посещения детского сада. Она не хотела отпускать меня, но монахиня убедила ее, что все будет хорошо. Я смотрел, как она шла по коридору в своем маленьком джемпере из пестротканого гринсбона, и думал: «Это начало ее взрослой жизни», и на моих глазах выступили слезы оттого, что видел ее такой расстроенной. Однако вскоре она успокоилась, и это облегчило мое беспокойство.

Каждое утро мы с Сюзи просыпались в шесть часов и отправлялись на пробежку вокруг искусственного водоема в Центральном парке. Мы пили капучино в E.A.T. на углу Мэдисон-сквер и 80-й улицы, а затем трусцой возвращались домой, где я проводил время с Ричардом. Он сидел в своей маленькой сине-белой полосатой пижаме и смотрел мультфильмы, пока я принимал душ и одевался, и мы разговаривали за завтраком. Три утра из пяти, когда мне надо было уходить на работу, Ричард начинал плакать: «Папа, не уходи, не уходи!» Я был его приятелем и меньше всего хотел расставаться с ним. Любому, кто закрывал дверь, оставляя своего ребенка в слезах, знакомо это мучительное чувство.

Я был счастлив, когда удавалось приходить домой вовремя, чтобы поиграть с сыном: в армию, солдата Джо, могучих рейнджеров, автомобили и грузовики. Он напяливал на себя футбольную экипировку, когда я брал его с собой на игры «Нью-Йорк Джайентс», и надевал крутой свитер для хоккея, если мы отправлялись на матч «Нью-Йорк Рейнджерс». Когда мы арендовали летний дом в Гринвиче, мы ходили в походы и

строили форты. Появление сына сделало нашу семью полной, будто Ричард был нашим недостающим звеном. Я сказал Сюзи: «Размер нашей семьи прекрасен». За обеденным столом царил покой, а не хаос, который я познал во время семейных трапез в годы моего детства. Хилфигеры были уравновешены и счастливы.

Глава тринадцатая
Светская жизнь
Какие впечатления!

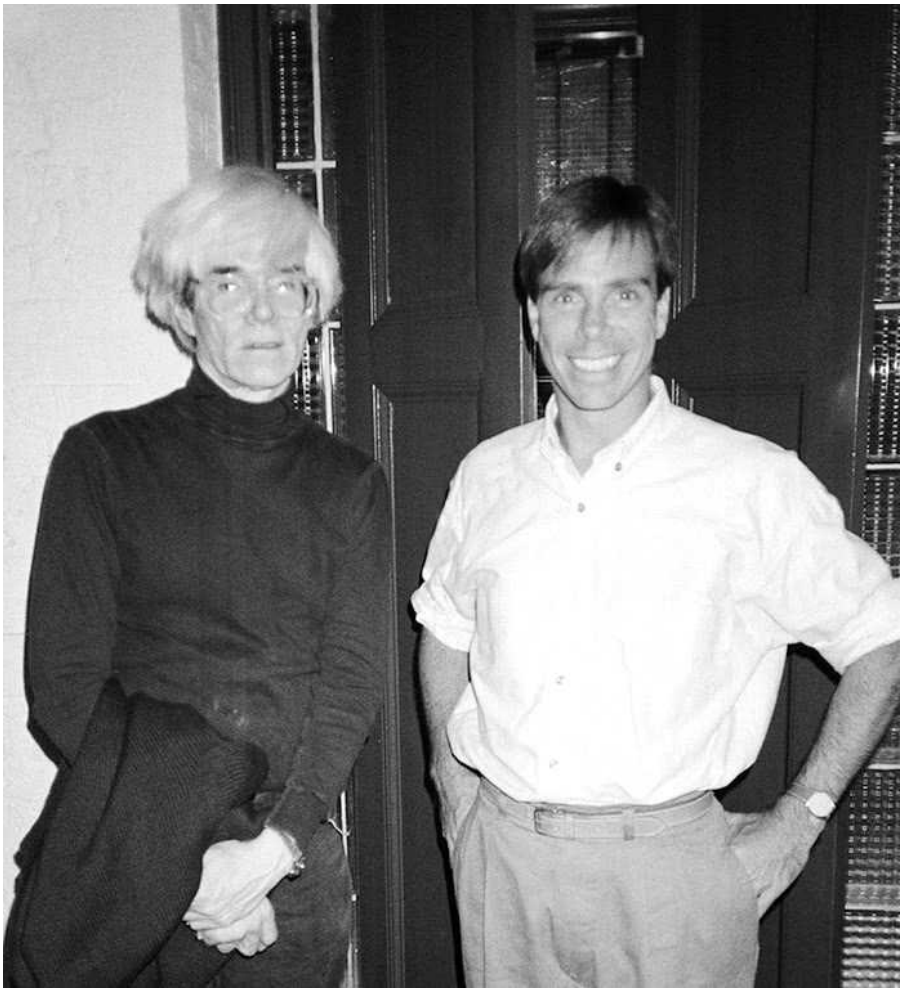


Фото Пейдж Пауэлл. Публикуется с разрешения Фонда изобразительных искусств имени Энди Уорхола

Реклама была одним из ключевых элементов успеха бренда Tommy Hilfiger. В 1986 году, когда мы все еще сотрудничали с Мурджани, я был взволнован и польщен тем, что Франческо Скавулло, прославившийся первоклассной съемкой для обложек журнала «Космополитен», согласился провести со мной фотосессию для серии рекламных материалов, которую мы

назвали «Томми Хилфигер глазами Франческо Скавулло». Это стало еще одной попыткой поднять наш уровень и войти в круг великих брендов.

Я отправился в студию Скавулло, расположенную в таунхаусе в Верхнем Ист-Сайде, с мыслью: «Вау, он фотографировал Дайану Росс и Сильвестра Сталлоне, Элизабет Тэйлор и Грейс Келли… Должно быть, это интересно!» Благодаря его партнеру, Шону Бернсу, я почувствовал себя непринужденно. Франческо был маленького роста, носил кепку греческого рыбака и очки с толстыми линзами. Он казался скромным и кротким, но одновременно был интересным и эксцентричным. И сосредоточенным. Мы ели здоровую пищу, насколько помню, возможно, чечевицу и салат из капусты с газированной минералкой, и подумал: «Именно так я хочу питаться». На меня произвел впечатление его дом, оформленный со сдержанным шиком; он запомнился своими деревянными полами и потоком струящегося света. Я не мог удержаться и рассматривал фотографии всех известных людей, которых Франческо снимал.

Я стоял перед белым экраном в белой «оксфордской рубашке», джинсах «каньон», часах Movado с кожаным ремешком, которые унаследовал от отца, и лоферах Alden на босу ногу, а он спустился на пол и начал снимать. Раньше меня так не фотографировали. Когда я позировал для снимков, фотограф стоял передо мной, а не поднимался выше и не опускался на пол. Это напоминало кадры из фильма Антониони «Фотоувеличение», только происходило это в реальной жизни!

Скавулло снимал, снимал и снимал. «Встань прямо… Хорошо, хорошо, хорошо, хорошо. Посмотри снова на руку, отведи ее в сторону… Хорошо, повернись ко мне. Посмотри в камеру… Теперь отвернись… А теперь посмотри вверх, потом переведи взгляд на меня».

> Я никогда не был профессиональной моделью, и в тот момент мне было неловко позировать перед камерой, но Скавулло заставил меня забыть обо всем этом, и я почувствовал себя комфортно.

Скавулло принес подборку фотографий, отпечатанных методом шелкографии. Я сказал: «Ого, похоже на Уорхола!»

Скавулло ответил: «Это я научил Энди приемам шелкографии». Он рассказал, что возил Уорхола в студию в Пенсильвании, чтобы обучить его этой технике. Я не стал расспрашивать его. Я знал Энди и, разумеется, не хотел вступать в споры о том, кто и что сделал и когда это было. Подготовка этой кампании стала удовольствием, но с точки зрения

продвижения бизнеса она не дала эффекта.

Я понимал, что должен представлять собой личность, олицетворяющую компанию. Для меня Ральф Лорен был, с одной стороны, западным человеком, а с другой — британцем. Кельвин Кляйн из числа минималистов. Донна Каран — дизайнер женской одежды со своим кредо — «семь простых вещей». Оскар де ла Рента был шикарным и романским. Каролина Эррера такая же. Билл Бласс воплощал американский хороший вкус, а Хальстон был минималистом. Я стал задумываться: «Кем хочу быть я?»

Мне хотелось быть американским классическим «преппи с подкруткой» — это всегда оставалось неизменным для меня, но также стремился выглядеть крутым. Чтобы задать нужное направление, я составил аббревиатуру F.A.M.E. — Fashion, Art, Music, Entertainment (мода, искусство, музыка, развлечение), что и составляет сущность поп-культуры. Хотел «выпекать» с начинкой из поп-культуры все, что мы делали.

Рекламный щит Джорджа Луиса сделал меня известным в 1985 году, а через три года он предложил новую идею: сфотографировать меня рядом с двумя предметами американской классики: винтажным мотоциклом «Харли-Дэвидсон» и «фордом» T-Bird (Thunderbird) 1957 года выпуска. На съемках Джордж сказал: «Ладно, малыш, встань перед T-Bird, прислонись к нему и изобрази легкую небрежность». Я сам задал стиль съемки, опираясь на T-Bird. Для фото выбрал «публичные брюки», водолазку с засученными рукавами, часы Hermès и лоферы Alden. Для съемки с «Харлеем» я надел рубашку, нашу джинсовую куртку Springsteen, джинсы «каньон» и туфли Alden на босу ногу. Чтобы повысить градус крутости, я подвесил вещевой мешок Tommy Hilfiger там, где обычно висят седельные сумки «Харлея». Мы назвали эту кампанию «Томми Хилфигер: американская классика».

Последовавшая реакция очень напоминала нашу предыдущую рекламную акцию. «Да кто он такой?» — но на этот раз добавляли: «Вот он опять красуется». Люди считали меня эгоистом, но теперь я научился справляться с критикой. У каждого известного человека есть эго, без которого невозможно существовать в этом бизнесе. Никогда не хотел, чтобы мое эго одержало верх, но подумал: «Ладно, ставлю все на кон, чтобы я и мой бренд тоже считались американской классикой». Эта кампания помогла заложить строительные блоки для дальнейшего успеха.

В 1992 году мы начали подготовку к акционированию компании. Мы расширялись, и для того, чтобы состязаться в высшей лиге, нам требовался капитал.

Ни один дизайнерский бренд моего времени, кроме Лиз Клейборн, не был представлен на фондовой бирже, поэтому мы открывали новые горизонты. Джоэл, Сайлас и все остальные лихорадочно работали с банкирами, чтобы основательно подготовиться. Когда пришло время, мы отправились на презентацию.

Мы продавали такую историю роста, какой не было у других компаний. У нас имелся основной бизнес под маркой Tommy Hilfiger, который приносил около ста миллионов долларов в год. Была своя команда экспертов, а также мы получили лицензии на выпуск духов и нижнего белья. У нас было отличное позиционирование во всех значимых магазинах. Мы начинали заниматься индивидуальным пошивом мужской одежды, изготовлением ремней и кожаных аксессуаров. Сайлас, Джоэл и Лоуренс каждый день работали над показателями, и мы продемонстрировали целую пирамиду возможностей роста.

> Этот процесс занял более полутора лет, и в итоге мы раскачали рынок. В сентябре 1992 года стоимость акции корпорации Tommy Hilfiger (TOM) взлетела с четырнадцати долларов до сорока долларов.

Мы реинвестировали значительные средства в бизнес, открытие магазинов и универмагов и в рекламу. Неожиданно у меня появились большие деньги.

Это было моей целью, насколько помню, даже до того дня, когда моя сестра Кэти сказала: «Это то место, где живут богатые люди!», когда мы проезжали мимо самых больших домов в районе Стратмонт в Элмайре. От доставки газет до People's Place и вклада в каждую компанию, на которую работал, моей целью было заработать достаточно денег, чтобы жить в одном из домов в Стратмонте. Теперь я мог себе это позволить.

У меня появилось больше денег, чем я когда-либо считал возможным, и мне хотелось правильно ими распорядиться. Проявить осмотрительность и мудрость в своих инвестициях. Хотел убедиться, что все сделано правильно с налоговой точки зрения и что у меня нет долга — ни кредита, ни ипотеки. И я хотел купить недвижимость; по моим ощущениям, это было бы безопасным вложением средств. У нас с Сюзи никогда не было запаса денег, и мне хотелось получить не только безопасность, но и свободу, которая этому сопутствовала. Я также хотел убедиться, что мой контракт был надежным, без утечек и дыр. С этой публичной компанией я стремился стать по-настоящему защищенным. Никто не учил меня, как нужно обращаться с финансами. После обязательных платежей у моего отца почти не

оставалось денег, и он даже не обсуждал со мной эти вопросы.

До нашего публичного предложения на протяжении длительного времени мы встречались с моим адвокатом Томом Куртином и его командой. Один из его молодых юристов, Джо Ламастра, вел наши дела. Он был в горниле сделок, совершавшихся от моего имени, и работал над контрактами и документами.

Джо Ламастра, выходец из среднего класса Нью-Джерси, был на десять лет моложе меня. Он учился в государственной школе, специализировался в области финансов в университете Вилланова, получил юридическую степень в университете Сетон-Холл и начал свою карьеру в компании Deloitte Touche. Джо провел пять лет в фирме Тома, помогая упрочению империи Дональда Трампа, пока работа без отдыха ночи напролет не подорвала его силы. Он подумывал перебраться на Уолл-стрит, когда Том поручил ему работу с моими налогами, которая предшествует первоначальному публичному предложению акций (IPO). Как и со многими другими людьми, с которыми мне довелось работать, мы сразу поладили. Я задал ему вопросы об инвестировании, и он помог мне подготовиться к встрече с менеджерами по инвестициям и отследить детали процесса. Я спросил, не согласится ли он работать на меня полный рабочий день.

Джо оказался умным парнем. Он ответил:

— Я хочу стать вашим партнером, а не сотрудником. Я уже являюсь партнером одной фирмы, и тяга к предпринимательству у меня в крови. Если мы сможем найти способ сделать что-то вместе, это было бы здорово.

Я согласился с ним. Это была школа льготирования Сайласа Чоу.

— Тем лучше для меня, — сказал я. — Мне нужно, чтобы ты участвовал, потому что тогда тебе действительно будет не все равно.

Джо обладал проницательностью, и он сделал все блестяще. С его помощью я вложил средства в самую надежную в финансовом отношении недвижимость и самые надежные произведения искусства — две вещи, стоимость которых со временем только возрастает. Плюс к этому считаю, что просто замечательно жить в красивых местах, в окружении вдохновляющих вещей.

В середине 1980-х годов мы с Сюзи отдыхали на Сент-Барте. Нам здесь нравилось, но, когда этот классный остров приобрел известность, курорт стал очень многолюдным и напоминал Нью-Йорк. Мы уже не могли попасть в рестораны. Не могли снять дом,

потому что все хорошие уже были сданы в аренду. Там было не протолкнуться. Попробовали отдыхать на Бермудских и Багамских островах, но нам не хватало там экзотики или богемности. Они были застроенными и выглядели как обложки глянцевых журналов, с казино и полями для гольфа, с высотными зданиями. Мне же хотелось другого.

Мы отправились на Сен-Мартен и Виргинские острова, но нам не понравилось. Тогда я прочитал о Мюстике, менее популярном месте, без ночной жизни. Позвонил нашему туристическому агенту Сельме Кон, которая приходилась тетей Джоэлу Хоровицу.

— Нет, милый, — сказала она, — там я никогда не была и ничего не знаю об этом месте, но позволь мне выяснить.

Немного позже она перезвонила.

— Там есть дом с собственным поваром, и он находится у воды. Могу заказать его для вас. Но прямого рейса нет — нужно лететь до Барбадоса, а потом…

Мы добрались до острова Мюстик на небольшом аэроплане. Маленький бамбуковый аэропорт оказался пустым; он был весь в зелени и довольно примитивный. Мы последовали за Жаннет Кадет, менеджером по аренде жилья, в маленьком квадроцикле Kawasaki Mule. Мы понятия не имели, во что ввязались.

Настоящий британский колониальный дом на вилле «Пойнт-Лукаут» располагался между двумя водоемами, заливом Л'Ансекой (L'ansecoy) и Атлантическим океаном. Дом построен из камня. Садовник работал на газоне с граблями, повар хлопотал на кухне, а экономка встречала у входной двери. Мы положили наши чемоданы в спальню и обнаружили большую москитную сетку, накинутую на кровать. Я никогда не спал под москитной сеткой. Интерьер дома оказался невзрачным, но идеально подходил для годовалого ребенка, потому что нечего было сломать и не во что врезаться. В центре поселка имелся единственный пляжный бар под названием «Бэзилз», а также небольшой отель, примерно на пятнадцать номеров, не больше. На той неделе мы ныряли, расслаблялись, предавались праздности. Райская жизнь.

По соседству с нашим домом стоял маленький желтый пляжный домик, а рядом с ним находилась строительная площадка. У нашего садовника работы было немного, и он часто болтал с соседским садовником. Я спросил:

— Кто-то строит там дом?

— Да, — сказал он со своим карибским акцентом, — это дом Ника Ягора.

— Кого?

— Ника Ягора.

Когда я позвонил Сельме, чтобы договориться о проживании в следующем году, она спросила:

— Хочешь снять дом Мика Джаггера?

— Да, — сказал я. — Он построен?

— Да, — ответила она. — Но он хочет знать, кто собирается снимать дом, и обязательно проверит вас.

Мы с Джаггером никогда не встречались. Я надеялся на телефонный звонок, но он не позвонил. Через несколько дней Сельма сказала:

— Все в порядке, он примет вас.

Дом Мика представлял собой невысокий балийский / индонезийский / тайский / японский пляжный домик, красиво оформленный, с главной спальней, игровой комнатой, спальней здесь, спальней там. Шесть павильонов были соединены дорожками на сваях. Мы перестали снимать его в течение нескольких лет, потому что дом предназначался для его детей, которые были близки по возрасту к нашим. В то время у Мика Джаггера и Джерри Холл было двое детей, Элизабет и Джеймс.

Мы подружились с Родни и Леди Туш, необыкновенно милой и очаровательной пожилой парой, которая тоже жила на побережье. Несколько лет спустя, после того, как мы, наконец, переехали в наш собственный пляжный домик, они пригласили нас на ужин в их дом на берегу океана, «Пеликан Хаус», где познакомили нас с Миком и Джерри. Мы вшестером сидели за столиком, смеялись и говорили обо всем — от темы детей до москитов, музыки и подводного плавания. У четы Туш было довольно острое чувство юмора. Мик показался мне очень спокойным, а Джерри — смешливая, забавная и веселая. Это не было похоже на встречу с мегазвездой за кулисами перед концертом или в переполненном ночном клубе. Это был легкий, спокойный вечер в небольшом домике на берегу в обществе моего бывшего домовладельца.

Сюзи была беременна Ричардом, и мы говорили о младенцах и маленьких детях. Они были обеспокоены тем, что дети в тот день слишком много времени провели на солнце, потому что на Мюстике легко можно получить ожоги, особенно на бледной коже. Итак, да, мы говорили с Миком Джаггером о солнцезащитном креме. Помнится, я еще расспрашивал его о Бирме, которую он очень хотел посетить и многое знал о ней. Мы ели карри, и, когда зашел разговор об Индии, ему было интересно услышать наши с Сюзи рассказы о пляже Джуху и наших прежних путешествиях.

Спустя годы мой пасынок Алекс, которому в то время было тринадцать лет, приехал в гости. Мы бросили свои вещи, надели

купальные костюмы и вышли к бассейну и пляжу. Алекс любит собак, и он погнался по белому песку за собакой Мика по кличке Стар. Через несколько часов он вернулся.

— Алекс, где ты был? Ты не сказал нам, куда идешь.

— Я ходил в дом этого парня, — сказал он.

— Куда?

— В разрушающийся дом по соседству.

Мик занимался перестройкой своего владения, и там были установлены примитивные леса из бамбука. Алекс, должно быть, увидел в этом признак упадка, а поскольку в то время он жил с отцом в Италии, то понятия не имел, кто такой Мик. В тот вечер за ужином Мик от души посмеялся над своей мнимой бедностью.

Вечером после ужина все направились в мою библиотеку, чтобы посмотреть фильм Пита Таунсенда «Квадрофения»[90]. После долгого дня беготни за собакой Алекс уселся в углу дивана, рядом с Миком, и начал дремать, растянувшись прямо поперек Мика, и уснул мертвым сном. Мы шепотом звали Алекса по имени, пытаясь заставить его передвинуться, но он проворчал и перевернулся. Мик по-отцовски засмеялся и позволил ему лежать.

Когда в 1990 году мы решили купить собственный дом на Мюстике, выяснилось, что дом рядом с Джаггером выставлен на продажу. Пляжный дом под названием «Помпельмус», что на французском языке означает «грейпфрут», требовал ремонта. Я пригласил местного архитектора Арне Хасселькквиста, чтобы оценить состояние строения. Он подошел, просунул палец прямо сквозь деревянный сайдинг и сказал со своим шведским акцентом:

— Этот дом вам не подходит. Вам нужно использовать красное дерево или камень.

— Вы хотите сказать, что я не могу его просто отремонтировать?

К этому времени мы купили два владения в Коннектикуте и привели их в превосходное состояние. Но это была уже другая лига.

— Самое лучшее, что можно сделать, — это сломать его и построить новый дом, — сказал мистер Хасселькквист.

— И во что это обойдется, — спросил я, — и как это будет выглядеть?

— У меня есть чертежи, — ответил он. — Что бы вы хотели?

— Мне нравится дизайн Оливера Месселя, — сказал я ему.

Оливер Мессель был блестящим лондонским художником по театральным декорациям, а его племянник Энтони Армстронг-Джонс женился на британской принцессе Маргарет. Мессель

спроектировал для них сказочный дом на Мюстике и удалился на Барбадос, где построил собственный дом в британском колониальном стиле и многие другие особняки.

Оказалось, что этот мистер Хасселькквист, просунувший палец сквозь стену дома, работал с Оливером Месселем над строительством всех этих домов. Какое совпадение! И, что особенно удивительно, у него оказался проект Оливера Месселя, который так и не был реализован. Когда он показал его мне, я предложил внести одно изменение: «Мне действительно нравится это, но хочу, чтобы мой дом был симметричным». Люблю равновесие. Поэтому я купил чертежи, и мы с Сюзи перепроектировали их.

Работа заняла четыре года. Первоначально мы собирались построить один дом с четырьмя спальнями и хозяйской спальней для нас, но по ходу работы решили добавить пляжный коттедж, чтобы могла приезжать моя семья, а затем еще один коттедж на пляже, рассчитанный на большее количество гостей. Бренд Tommy Hilfiger взлетел, и у нас появились деньги, поэтому мы купили продававшийся дом и снесли его, чтобы на этом месте построить гостевой дом, гармонирующий с главным домом. В конечном счете, мы создали целый комплекс — частный рай.

У Дэвида Боуи[91] также был дом на Мюстике. В 1990 году он пригласил нас на новогоднюю вечеринку в духе 1970-х. Сюзи не хотелось идти, поэтому я пришел один. Боуи был в туфлях на платформе и парике, Иман[92] выглядела под стать. Здесь собралась веселая и пестрая толпа людей. Все пили и танцевали. Там была Диана фон Фюрстенберг[93]. Я заметил Кельвина и Келли Кляйн, Барри Диллера[94], Дэвида Геффена[95] и Фран Лебовиц[96]. Все они сидели на скамейках, наблюдая, но не принимая участия в веселье.

Мы с Дэвидом стали в некотором роде приятелями, и когда несколько месяцев спустя я зафрахтовал самолет, чтобы отправиться на остров, то спросил, не хочет ли он прокатиться. Мы проговорили четыре с половиной часа. Боуи был знатоком искусства и столь же фанатичным коллекционером, как и я; мы обсуждали впечатляющую коллекцию Чарльза Саатчи[97]. Он сказал мне, что плохо помнит 1970-е годы. В то время он жил в Нью-Йорке, в основном сидел в квартире, работая над музыкальными проектами. Он сказал, что почти не выходил на улицу, и это имело основания: Дэвид Боуи на улицах Нью-Йорка в середине 1970-х вызвал бы такое же столпотворение, как Майкл Джексон, прогуливающийся по Лос-Анджелесу спустя несколько десятилетий.

Его мечтой, по собственному признанию, было собрать

невероятных музыкантов и создать музыку, которую они никогда не репетировали и даже не видели нот, — они просто соберутся в студии и сыграют что-то впервые и запишут это в таком сыром виде. Я нашел эту идею захватывающей.

Я знал, что его настоящее имя Дэвид Джонс, и он рассказал мне, как назвал себя Дэвидом Боуи. В начале 1970-х годов, по его словам, лондонские газеты называли Мика Джаггера «Джаггер Даггер», т. е. «Джаггер Кинжал». Ему понравилась идея ножей, и остроты, и американского исторического наследия. Поэтому он решил стать Дэвидом Боуи[98].

Мне было очень грустно, когда Боуи умер в начале 2016 года. Эта новость заставила меня плакать. Он оказал огромное влияние на стиль и музыку в моей жизни. Все время ломал стереотипы. Прокладывал путь новаторским начинаниям. Невероятное вдохновение. Тогда я заплакал впервые после смерти моей мамы.

Лоуренс позвонил мне со своей 60-метровой яхты с острова Сент-Барт и спросил:

— Что за место этот Мюстик?

— Приезжай в гости! — пригласил я.

— Сколько времени понадобится, чтобы добраться?

— Не знаю. Спроси своего капитана — это не займет больше полутора дней.

Через два дня он позвонил и сказал:

— Надеюсь, это чертово место окажется стоящим, потому что море штормит, и мою семью качает на этой гребаной лодке, и всех тошнит!

— Лоуренс, вернись обратно, не приезжай, — сказал я ему. — Пожалуйста, вернись. Если тебе здесь не понравится, не хочу, чтобы ты расстраивался из-за меня. Это не какое-то райское место. Это обычный остров, это…

— Я уже на полпути и не буду возвращаться.

«Черт, — подумал я, — Лоуренсу наверняка остров не понравится. Здесь нет магазинов, только единственный бар на пляже и в лучшем случае — ресторан в отеле. О боже, что мне делать?»

Я несколько раз перезванивал ему, но он не отвечал. Я сказал Сюзи: «Ты увидишь, как у Лоуренса крышу сносит. Он будет злиться на меня, как мне быть?» Мой дом строился; это был котлован со строительным оборудованием, лежащим вокруг. Я снимал, наверное, худший дом на Мюстике. Мне нравился этот остров, но я был уверен, что Лоуренс возненавидит его.

Лоуренс вошел в порт; на самом деле это была просто пристань. Он бросил якорь возле бара «Бэзилз», позвонил и сказал: «Я здесь, заходи ко мне». Я спустился на пристань, и он

сказал: «Покажи мне окрестности». Мы сели в мой маленький квадроцикл Mule и поехали.

Это «Бэзилз», бамбуковый пляжный бар, построенный на сваях на берегу. Это «Коттон Хаус», небольшой отель на пятнадцать номеров. Это фиолетовый бутик, где продают лосьон для загара и купальники. Это розовый бутик, здесь можно купить соломенные шляпы и сувениры. За десять минут мы объехали все местные достопримечательности. На всем острове было около пятидесяти домов. Он сказал: «Покажи мне, где вы остановились». Я отвез его к арендованному нами дому и по выражению его лица мог судить, что впечатление было так себе. Он предложил: «Давайте сегодня поужинаем на моей лодке. Пригласи несколько человек».

Так мы и сделали: позвали Мика Джаггера и Джерри Холл; исполнительного директора острова[99]; Брайана Александера[100] и его жену Джоанну; и еще несколько человек. Яхта, конечно, произвела впечатление. В конце вечера Лоуренс сказал: «Завтра я буду осматривать дома с Брайаном».

— Значит, тебе здесь понравилось?

— Все в порядке, — сказал Лоуренс. — Просто хочу посмотреть дома.

В итоге он внес существенный задаток за огромную, красивую «Виллу Роза деи Венти» стоимостью более двадцати миллионов долларов, которая располагалась на скале с видом на Атлантический океан. Он послал своих ребят для проверки сделки. Они наметили длинный список необходимых ремонтных работ, а тем временем Лоуренс арендовал «Большой Дом». Это была настоящая жемчужина острова, один из оригинальных домов, реплика Тадж-Махала, построенная основателем Мюстика. Спустя короткое время Лоуренс приобрел «Большой Дом» за сумму, оставшуюся тайной, и махнул рукой на свой задаток, внесенный за «Виллу Роза деи Венти».

Лоуренс делает все с размахом, поэтому, конечно, он захотел купить «Большой Дом», ведь он был самый большой и лучший. Лоуренс нанял потомков ремесленников, которые построили оригинальный Тадж-Махал, чтобы они приехали из Агры и преобразили внешний вид места — классический Лоуренс! В конечном счете это место было на самом деле изысканным.

Глава четырнадцатая
Сыновья и дочери
Следующее поколение

Сюзи, дети и я пять лет провели в таунхаусе на 80-й улице, когда строился мой бизнес. Мы давали званые обеды для друзей, приглашали редакторов журналов пропустить бокальчик-другой и много времени посвящали моде. Летом 1992 года мы арендовали дом в Коннектикуте и так полюбили его, что, когда Сюзи снова забеременела в том году, решили вернуться туда на постоянное жительство. Нашли дом в стиле поздней английской готики на величественной Мейфэр-лейн в Гринвиче.

Я проводил публичное выступление в магазине Woodward & Lothrop в Вашингтоне, округ Колумбия, когда мне позвонили: «Сюзи едет в больницу». Я выскочил из магазина, прыгнул в частный самолет и полетел в аэропорт Уайт-Плейнс. Мне удалось вовремя добрался до Гринвичской больницы. Моя дочь Элизабет родилась в мае 1993 года.

Элизабет была интересным маленьким персонажем. Она все время хихикала и улыбалась. Сюзи читала ей детский стишок

«Маленький зайчик Foo Foo, прыгающий через лес», и каждый раз, когда Сюзи произносила «фу-фу», Элизабет хохотала. И конечно, мы начали произносить «фу-фу» только для того, чтобы услышать ее смех. Детский смех просто замечательный! Мы начали называть ее Фу-Фу, и с тех пор это имя за ней закрепилось.

Когда она подросла, какой бы разговор мы ни вели, где бы ни были, Фу-Фу своим тонким голоском всегда высказывала свое мнение. Ее замечания были непочтительными, остроумными и забавными, она могла рассмешить кого угодно. Она демонстрировала такую властность и острый ум, что Сюзи стала называть ее «маленький директор». И при этом она беспрекословно слушалась своего старшего брата. Ричард, бывало, скажет: «Фу-Фу, принеси мои игрушки», — и она бросалась за ними. «Фу-Фу, принеси мне воды». Она тотчас исполняла просьбу. В ней всегда было что-то от сорванца. Фу-Фу выступала главным «комментатором с галерки». Она комментировала всех и вся и обычно попадала точно в цель.

В 1994 году в нашу дверь в Гринвиче постучал риелтор и сказал нам, что некто заинтересован в покупке нашего дома. Мы купили его за три миллиона долларов три года назад, поэтому я сказал: «Ну, это будет стоить пять миллионов долларов». Через пару дней парень вернулся и сказал: «Дом готовы купить». Настало время подыскать себе другой дом.

Сюзи быстро нашла Денби-Фарм на Риверсвилль-роуд в Гринвиче, красивую, историческую лошадиную ферму площадью около девяноста тысяч квадратных метров, принадлежавшую Джозефу Вернеру Риду — младшему, бывшему шефу отдела протокола в администрации Джорджа Буша и прямому потомку пилигримов с «Мейфлауэр»[101]. Дом нуждался в реконструкции, и мы вновь переезжали, когда Сюзи была беременна, на этот раз нашей дочерью Кэтлин.

В конце 1980-х годов мы отдыхали на острове Нантакет и влюбились в это место. В 1996 году мы обнаружили там необыкновенное владение, Пинт-оф-Вью, на 9-й Линкольн-авеню. Теперь у нас было одновременно два объекта проектирования и строительства и дом на Мюстике, к тому же нашему четвертому ребенку недавно исполнился год! Хлопот не оберешься, но какое захватывающее время!

Кэтлин родилась в июне 1995 года. Дом в Коннектикуте еще не был закончен. Мы переехали, когда краска не высохла, что вызывало у нас некоторую озабоченность по поводу воздействия паров на ребенка. Даже с учетом этих обстоятельств я не мог поверить своей удаче. Моя жизнь на самом деле превосходила мои мечты!

Мой график поездок был довольно хаотичным. Я приходил домой с работы в пятницу и говорил Сюзи:

— Мне нужно уехать в Гонконг в понедельник.

— Опять? — спрашивала она.

Я очень старался оптимизировать свой маршрут и находиться рядом как можно чаще. «Выполню все намеченное и сразу вернусь, — отвечал я. — Планирую пробыть там три дня» (обычно задерживался на три недели). Но спустя три недели говорил: «Мне нужно поехать в Европу на неделю. А когда вернусь, должен провести публичные выступления в Техасе и Калифорнии, но постараюсь в Техасе ограничиться однодневной поездкой».

Терпение Сюзи лопалось. Она спрашивала: «Неужели некому поехать вместо тебя?» И по мере того, как команда становилась сильнее, сотрудники действительно ездили больше, чем я.

> Где-то около первого дня рождения Кэтлин мы заметили, что она не двигалась так, как это делали другие дети. Она была очень вялой и всегда испытывала дискомфорт.

Не пыталась встать на ножки или ползать. Она подолгу плакала, плохо спала и не реагировала, когда мы разговаривали с ней или пытались привлечь ее внимание. Она просто оставалась безучастной, не хихикала и не смеялась. Мы не знали, в чем дело и как помочь ей.

Мы возили ее к специалистам, которые не смогли поставить диагноз. Один из них измерил окружность ее головы и сказал нам, что ее мозг, возможно, не развивается, как у нормального ребенка. Она не прошла тесты на слух, поэтому врач предложил сделать операцию, которая в основном состояла в создании отверстия в барабанной перепонке. Мы очень беспокоились, как наш ребенок перенесет наркоз и операцию, но врачи убедили нас, что вмешательство необходимо.

Нам сказали, что у Кэтлин нет настоящего аутизма, но есть некоторые признаки заболевания. Без поставленного диагноза мы постоянно задавались вопросом, что будет дальше. Будет ли ее состояние регрессировать? Возможно, целесообразно попробовать медикаментозную терапию, но поможет ли это? И какие побочные эффекты может вызвать? Был ли у нее синдром дефицита внимания (СДВ) или синдром дефицита внимания и гиперреактивности (СДВГ)? Мы пробовали разные лекарства. Одно было слишком сильным, и она не могла спать по ночам. Другое оказалось настолько слабым, что не дало никакого эффекта. Мы возили Кэтлин на поведенческую терапию, логопедию и физиотерапию, но «серебряной пули», т. е. верного

решения проблемы, не получили.

Трудности с Кэтлин действовали на психику разрушительно, и незнание того, как облегчить страдания нашего ребенка, приводило нас в ужас. Все испытывали огромный стресс. Мы постоянно думали: «Что пошло не так? Не вызваны ли проблемы со здоровьем нашей дочери испарением краски в нашем новом доме? Не ошиблись ли мы, переехав до завершения ремонта, и поэтому ответственны за случившееся?» Этот вопрос много раз возникал в моей голове.

Поскольку Кэтлин нуждалась в постоянной заботе, наши другие дети, должно быть, чувствовали себя немного заброшенными. Элли, Ричард и Фу-Фу вели себя замечательно и очень поддерживали Кэтлин, но пока мы сосредоточились на их сестре, они не получали достаточно внимания, что лишь усугубляло мое состояние.

Когда Кэтлин исполнилось три года, мы узнали, что у нее мышечная гипотония, синдром «вялого ребенка», т. е. у нее был сильно понижен мышечный тонус. Это состояние расценили как задержку развития. В четыре года она едва могла ходить, и пришлось приобрести ортопедические аппараты для ног. Дети с особыми потребностями часто имеют особые проблемы, и Кэтлин не была исключением. Она врезалась в людей или предметы, часто падала, или ей что-то было нужно незамедлительно, и ей не хватало осознания или терпения, чтобы посидеть и подождать этого.

Мы думали, что эти проблемы сохранятся на всю жизнь, но чудесным образом Кэтлин начала расти и развиваться. Сейчас ей двадцать один год, и она обучается в магистратуре в одной из школ в северной части штата Нью-Йорк. Она хорошо себя чувствует, работает в детском саду и осваивает жизненные навыки. Ей нравится работать с младенцами и маленькими детьми. Не передать нашей радости от того, что она счастлива. Она взрослеет и становится настоящей молодой леди.

Эти испытания определенно повлияли на мой брак; они были главной причиной того, почему Сюзи так огорчала моя напряженная работа. Я, конечно, не собирался уходить из компании или даже снижать темп, но сказал Сайласу, Лоуренсу и Джоэлу, что мне нужно что-то предпринять. Сайлас сказал: «Почему бы тебе просто не летать вертолетом в Нью-Йорк и обратно? Это сэкономит тебе много времени». Хорошая идея. Хотя каждое утро я приезжал на работу чуть позже, это того стоило, потому что мне надо было отвозить детей в школу и проводить с ними время. Когда Ричарду было около четырнадцати лет, он играл в школьной хоккейной команде,

поэтому я вставал в половине пятого утра, чтобы отвезти его на тренировку, потом возвращался домой, чтобы отвезти других детей в школу (наши дети учились в трех разных школах, что стало еще одним испытанием), а затем прыгнуть в вертолет и направиться в город. Я допоздна задерживался на работе, а потом возвращался на вертолете, чтобы провести как можно больше времени с семьей.

В раннем возрасте я взял на себя роль отца для своих братьев и сестер и в результате всегда чувствовал, что могу справиться с любыми возникающими проблемами. Знал, что могу справиться с хаосом. Если происходило что-то негативное, то думал: «Мы превратим это в позитив». Ну и что, если мне приходится вставать в половине пятого и работать до семи часов вечера? Одновременно управляться с бизнесом, заботиться о Кэтлин и других детях и пытаться поддерживать супружеские отношения, это было изнурительно. Но я действительно думал, что смогу это сделать, и полагаю, у меня неплохо получилось сохранять равновесие. Если бы мне пришлось пережить это заново, не знаю, сделал бы я что-то по-другому.

Работа для меня была некоторой отдушиной.

> Чтобы продвигать бренд, мы использовали так называемую многопользовательскую атаку. Мы не просто рекламировали свои товары — одевали знаменитостей, организовывали и спонсировали мероприятия.

Я выступал перед публикой в магазинах и на показах мод, путешествовал по всей стране и миру, встречался с клиентами, раздавал автографы и давал интервью газетам. Это происходило с начала 1990-х годов, когда закладывались основы маркетинга знаменитостей.

Звукозаписывающие компании использовали уличные команды, и мы следовали этой модели, концепция которой состояла в том, что везде, где есть крутые люди, должна быть одежда Tommy Hilfiger. Мой брат Энди и Питер Пол Скотт отвечали за контакты с музыкальным сообществом и идеально подходили для этой работы. Они отправлялись на съемку музыкального видеоклипа, съемку фильма или на танцевальную вечеринку и доставляли наш продукт нужным людям. Мы также проводили благотворительные мероприятия и вечеринки с диджеями, постоянно занимаясь продвижением бренда.

В начале наших деловых отношений Сайлас спросил меня о моем ви́дении компании, и я сказал ему: «В конечном счете, я хотел бы иметь самостоятельное джинсовое подразделение». Я мысленно возвращался в годы своей юности, когда джинсы были

синонимом молодости, но в то же время видел возможность построить бизнес дизайнерских джинсов.

В 1994 году мы купили компанию Pepe Jeans, которая стала основой нашей инфраструктуры. Мы лицензировали бренд Tommy Jeans в компании Pepe и попросили мою сестру Джинни, талантливого дизайнера, которая работала вместе с экспертом по трикотажу Вулой Солонос, перейти в это подразделение. Конечно, нам не хотелось выпускать такие же джинсы, как у всех остальных, поэтому я сказал: «Джинни, почему бы тебе не взять спортивные модели и джинсовую одежду и не „поженить“, связав в одном ансамбле?» Вскоре после этого она показала мне технические рисунки, которые меня изумили. Она детально проработала особенности одежды и представила их замечательным образом, объединяя джинсовые и спортивные элементы в моделях джинсов, курток и спортивных костюмов.

Джинни использовала полосы со спортивной майки для отделки нижней части штанин/брюк. А подкладку карманов сделала из нейлона и спандекса. Она подготовила модели разнообразных бейсбольных курток и тренировочных костюмов, дополнив их деталями из денима. Заднюю часть наших базовых джинсов «пять карманов» мы украсили большой красно-бело-синей заплатой. Затем взяли за основу джинсы «Карпентер» («джинсы плотника»), довольно мешковатые, объемные штаны и сделали их еще свободнее, потому что это было в духе Tommy Jeans. Это положило начало американской уличной моде.

Раньше все заправляли рубашки в брюки. Но, гуляя по улицам Нью-Йорка, я заметил, что молодежь носит рубашки навыпуск и поворачивает бейсбольные кепки козырьком назад. На них были надеты хоккейные свитера команды «Нью-Йорк Рейнджерс» со «штанами плотника» фирмы Lee и кроссовки Adidas. Если у парня обхват талии восемьдесят сантиметров, он покупает джинсы с талией девяносто сантиметров, что позволяет брюкам висеть низко. Я взял за основу американскую спецодежду — «джинсы плотника», комбинезоны, «малярные штаны», фермерские куртки — и сделал ее фирменной. Разработал комплекты со спортивной одеждой: футбольными, баскетбольными, бейсбольными фуфайками, неотличимыми от настоящих, и добавил подходящее к этому снаряжение: рюкзаки, курьерские сумки, вдохновленные велосипедными курьерами, которые повсюду встречались в то время, бейсбольные кепки, панамы. Этот облик начинал проникать на улицы, и я не только находил его свежим, но и не сомневался, что такая одежда будет хорошо продаваться.

«Джинсы плотника» стали явлением в то время, но наши

модели действительно взлетели до небес, когда мы поместили фирменный ярлык Tommy Hilfiger на петлю для молотка, расположенную чуть выше колена. Когда их надевали в сочетании с хоккейной фуфайкой «оверсайз», которая спускалась до середины бедра, все равно можно было увидеть логотип и всплеск цвета. Это была вещь. Очень свободная и комфортная. Довольно скоро бренд Tommy Jeans не уступал бренду Tommy Hilfiger. В то же время мы вернулись к направлению женской одежды, которым уже начинали заниматься, бились над формированием ассортимента и заморозили проект в конце 1980-х годов.

Наша реклама тоже эволюционировала. Мне нравились гениальные идеи Джорджа Луиса, но теперь пришло время создать настоящую кампанию американского образа жизни. Мы встретились с Майком Тоттом, который сотрудничал с брендом Ralph Lauren Boys. У Тотта было невероятное ви́дение, и он отлично понимал задачу. Мы поручили ему рекламировать бренд Tommy Jeans, а также продвигать спортивную одежду. И провели общеамериканскую кампанию. А что было более общеамериканским, чем Норман Роквелл?[102]

Я купил крупноформатный альбом с картинами Роквелла и истрепал все страницы, показывая его Майку, Лоуренсу, Эдвину, Джоэлу и всем, кто соглашался посмотреть. Это была именно та реклама, которую я хотел! Мне нравились нюансы. Колорит маленького городка. И особенно были по душе детали в одежде, которые он использовал: комбинированные, двухцветные кожаные туфли, юбки из шотландки, шерстяные свитера, военная форма, стеганые одеяла. Мне нравились его рождественские картинки и лица этих типичных американских персонажей. Я подумал: «Это действительно мы. Мы воплощаем это больше, чем любая другая компания. Мы очень-очень американские».

Мистера Роквелла уже не было в живых, и я размышлял о том, как найти художника для нашей рекламной кампании, способного воспроизвести его работы как дань уважения мэтру. Но в состоянии ли мы воссоздать детали и колорит Роквелла? Я сомневался. Тогда Майк сказал: «Думаю, мы можем запечатлеть это в фотографии».

Итак, мы находились в поисках разноликой группы типичных американских детей. Я не хотел приглашать только светловолосых, голубоглазых моделей, каких использовали мои конкуренты; мне требовался «плавильный котел», как наша клиентская база и как сама Америка. Мы остановились на таком решении: одна белая модель — блондин, одна белая модель — брюнет, одна модель с латиноамериканской внешностью и одна — афроамериканского происхождения. Одной из наших моделей

был типичный американский мальчик по имени Итан Браун. На съемках кто-то сказал: «Вы знаете, он сын Джексона Брауна[103]».

Я испытываю огромное уважение к музыке Джексона Брауна, поэтому начал разговор с Итаном: «Расскажи мне о своем детстве. Твой отец был одним из моих кумиров, настоящая, невероятная рок-звезда». Оказалось, что Итан провел большую часть детства, сопровождая отца на гастролях, болтаясь за кулисами, путешествуя из города в город, слушая репетиции и проверку звучания перед выступлением. Он присутствовал при создании великой музыки. Отец любил Итана и сделал его частью этой жизни. Я подумал: «Итан Браун не просто симпатичный парень, у него музыка в крови! Давайте найдем и других!»

Я не мог привлечь к рекламе Рода Стюарта, Мика Джаггера, Куинси Джонса, Голди Хоун, Кита Ричардса или Стинга, может быть, потому что это обошлось бы слишком дорого, а может, они не захотят ввязываться в это дело, поскольку у них уже не было облика юности, свойственного бренду Tommy Hilfiger. Но, подумал я, было бы здорово пригласить их детей! Это была захватывающая идея! У них было то, чего не хватало другим детям. У них в крови было то, что мне нравится. Теперь, когда у меня появились собственные дети, это увлекало меня еще больше. Мы объявили кастинг для молодежи.

Сразу пришли на ум дети Джаггера. Лиззи и Джеймс как раз подумывали заняться модельным бизнесом. Я предложил им их первую работу.

Мы путешествовали по всей Америке. Съемки проходили во Флориде, штатах Мэн и Калифорния, на острове Нантакет и в обоих Хэмптонах на Лонг-Айленде. Мы снимали Лиззи Джаггер в Техасе. Я заверил Джерри, что ее дочь будет в безопасности, поэтому поручил следить за ней одному из наших помощников по связям с общественностью. Лиззи познакомилась с очень красивым юношей из ЮАР с длинными светлыми волосами. Мы фотографировали ее, сидящей на заднем сиденье мотоцикла. Они влюбились друг в друга. Позже я спросил Мика: «Что ты думаешь о новом парне Лиззи?» — и он ответил: «Выглядит он хорошо, но немного скучноват, не так ли?»

Мой брат Энди всегда знакомил меня с интересными людьми из мира музыки. Однажды он сказал:

— Томми, ты должен встретиться с Кидадой.

— Кто такая Кидада?

— Кидада Джонс, дочь Куинси[104].

Так появилась Кидада. Она была просто восхитительна. У нее была идеальная кожа, большие-большие глаза и прекрасная улыбка — молодая и стильная. Мы готовились к показу мод

бренда Tommy Jeans, и она сказала: «Нужно надеть свободные футболки и комбинировать их с…» — и она отбарабанила полдюжины отличных идей.

Я сказал: «Даю вам кредитную карту и отправляйтесь за покупками. Принесите мне все вещи, какие я должен сделать». Кидада и Энди пробежались по магазинам и вернулись с тренировочными штанами, баскетбольными свитерами, крутыми кроссовками и всякими вещами, которые мне бы понравились, если бы я увидел их первым. Энди посоветовал: «Томми, мы действительно должны нанять ее на полный рабочий день, потому что иначе она наверняка пойдет работать на кого-то другого». Так мы и поступили.

Вероятно, благодаря тому, что она росла в семье ее известного отца, Кидада не боялась меня. Она говорила начистоту. Я скажу ей, что мне нравится какая-то пара джинсов, а она ответит: «Отвратительные джинсы! Вы не можете выпустить их на подиум! Они выглядят такими заезженными!»

Тогда я говорил: «Хорошо, Кидада, просто скажи мне, что нужно, потому что я доверяю твоему вкусу», — и она просвещала меня относительно того, что происходит на улице. Я быстро схватывал идеи. Вместе с Энди, Кидадой, членом нашей модельной и уличной команды Питером Полом Скоттом и сотрудниками нашей дизайн-студии, такими как Уби Симпсон, Малкольм Крюс и сын Джоэла, Дастин Хоровиц, который окончил Технологический институт дизайна, мы разработали собственную версию уличного стиля.

Когда Куинси Джонс приехал в Нью-Йорк по своим делам на звукозаписывающей студии Hit Factory, Кидада сказала: «Мой папа хочет встретиться с тобой. Почему бы тебе не зайти в студию?» Я был более чем рад встрече с великим Куинси Джонсом.

Первым делом он обнял меня и сказал:

— Спасибо, что дал моей дочери такую возможность.

— Хорошо, спасибо, что позволил нам использовать талант твоей дочери, — ответил я.

И тут мне пришла в голову другая идея: «Постой, мы должны использовать ее еще и как модель!»

— Кидада, — сказал я ей, — мне нужно, чтобы ты выступила в роли модели для нас!

— Ладно, — согласилась она, — но только если смогу демонстрировать то, что сама хочу носить!

— Конечно! Выбирай и расскажи мне, что захотят носить другие люди.

— Тебе нужно встретиться с моей подругой Алией.

— Кто это?

— Она певица ритм-энд-блюз, Томми. Она прекрасна и действительно талантлива.

Я провел небольшое расследование и выяснил, кто такая Алия. Не знал, что Кидада встречалась с Тупаком Шакуром[105], а Алия — с Аром Келли[106]. Элита хип-хопа. Мы объединили их с Марком Ронсоном, пасынком Мика Джонса из рок-группы Foreigner, бывшим в то время начинающим диджеем, и они идеально смотрелись в моделях бренда Tommy Jeans. Позже мы подружились с сестрами Марка, Шарлоттой и Самантой, и их матерью Энн Джонс. Диджей Кассиди Поделл работал у нас в качестве стажера, прежде чем он начал «диджеить» для знаменитостей — от президента Обамы до Шона «Паффа» Комбса[107] и Лео ДиКаприо.

Мы собрали дочь Рода Стюарта Кимберли, дочь Дональда Трампа Иванку, Амира, сына Карима Абдул-Джаббара[108], внука Ф. Скотта Фицджеральда Люка, и дочь Голди Хоун[109] — Кейт Хадсон, прежде чем она начала сниматься. Я включил в группу мою дочь Элли и моего племянника Майкла Фредо; дочерей Кита Ричардса[110] — Теодору и Александру; Джеймса и Элизабет Джаггер; брата Кидады — Снупи; Брэндона Дэвиса, очень красивого парня, похожего на молодого Элвиса, который был внуком Марвина Дэвиса[111] и сыном Нэнси Дэвис; сына Стинга — Джейка Самнера; дочь Дэвида Фостера[112] Сару. Мы их переодели, включили в рекламные кампании и выпустили их на подиум.

Майк Тотт и Дьюи Никс, крутой парень из Калифорнии на заре своей карьеры, фотографировали этих ребят, и мы слушали музыку на полную громкость. Дьюи любил Мадди Уотерса[113] и многих блюзовых исполнителей. У него было отменное чутье, и он действительно понимал серф[114] и музыкальную культуру.

В 1995 году мы стали первой за все время лицензией семьи Эсте Лаудер[115] благодаря Леонарду и Ивлин Лаудер, которые верили в меня и бренд Tommy Hilfiger. Мистер Леонард Лаудер, сын Эсте Лаудер, является одним из самых умных бизнесменов, с которыми я когда-либо сталкивался. Он также один из самых красивых людей, которых мне довелось встретить, и я уважаю его как отца, наставника и непревзойденного джентльмена. Мы вместе разрабатывали аромат, задаваясь вопросом: «Каков он — подлинно американский аромат?» Я хотел, чтобы он был свежим, чистым, воздушным, с запахом коряги на пляже, свежескошенной зеленой травы, яблочного пирога, грейпфрута. Аромат дождя и свежего воздуха в одном флаконе — вот что я сказал дизайнеру ароматов в фирме по производству душистых веществ Fermenich.

И они разработали этот аромат. Жена Леонарда Ивлин, которая, к сожалению, скончалась в 2011 году, сыграла важную роль при выборе букета. Мы экспериментировали со многими интерпретациями: что-то было богаче, что-то обладало глубиной, в каких-то композициях появлялись острые нотки, но, наконец, Ивлин сказала: «Вот этот». Мы согласились с ее выбором.

Мы с Леонардом очень плотно работали над упаковкой, флаконом и рекламой парфюма. В конференц-зале Estée Lauder мы собрались вокруг стола, уставленного флаконами, — здесь были представлены и старые, и новые, некоторые формы изготовитель флаконов создал специально для нас. Сначала я был ошеломлен: знал, что внешний вид флакона парфюма от Tommy Hilfiger должен говорить о продукте так же много, как и подлинный аромат. Это был момент принятия решения. У нас было мало времени, потому что мы хотели начать производство весной, всего через девять месяцев.

На первом флаконе, который я взял, — винтажном изделии от компании Thatcher Glass — была бирка с надписью: «Сделано в Элмайре, Нью-Йорк». «Вот этот», — сказал я. Думаю, что подержал в руках почти каждый второй флакон, пытаясь получить ощущение столь важного продукта, но использовали мы именно этот образчик.

Как мы его назовем? Леонард сказал: «Как иначе? Томми. Американский аромат». Мы запланировали провести вечеринку, и нужна была персона, которая станет магнитом для прессы. Кто мог привлечь достойное внимание, которого требовал наш аромат? Джон Ф. Кеннеди — младший был живым воплощением души аромата. Лаудеры были знакомы с семьей Кеннеди и связались с ними.

Когда нам сообщили, что он занят четырнадцатого числа, в день запланированной вечеринки, я сказал нашим людям, чтобы перенесли дату на шестнадцатое. А когда мне сказали, что он будет в отъезде до девятнадцатого числа, я спросил: «Что он делает в начале месяца?» Его секретарь ответила: «Он будет в городе». Я сказал: «Измените все даты!» Однако ресторан, который мы выбрали, был занят. «Найдите другой ресторан!» — ответил я. Найти способ! Тогда, как и сейчас, я задавался вопросом: «Как нам стать не хорошими, но великими?» Посредственность никогда не является для меня решением.

На нашей вечеринке присутствовал Джон Ф. Кеннеди — младший в окружении репортеров из различных журналов, газет и ТВ сетей. Освещение было феноменальным. Вот как можно создать бренд.

Джон и я стали друзьями. Он основал свой журнал George,

который мы поддерживали рекламой. Регулярно встречались за обедом, или ужином, или напитками и обменивались идеями. Несколько лет спустя я пригласил его на ужин в моем доме в Коннектикуте и упомянул, что направляюсь на остров Нантакет на выходные. Он сказал: «Я люблю Нантакет — одно из моих любимых мест. Не уверен, смогу ли прийти на ужин, я сдаю экзамен на летное свидетельство пилота, но дам вам знать». Вскоре я получил от него записку: «Дорогой Томми, спасибо, что пригласили меня на домашний ужин. Сожалею, что не смогу прийти, так как сдаю лицензионный экзамен на свидетельство пилота. Берегитесь, небо над Нантакетом никогда не будет прежним».

Мы запланировали трансконтинентальный тур с выступлениями перед публикой для анонса аромата. Я подписывал каждый флакон и коробку в универмагах в Шарлотте, Атланте, Далласе, Бирмингеме и Скоттсдейле. Мы были неотступны, и Tommy стал ароматом номером один в Соединенных Штатах в течение пяти лет подряд, побив все рекорды. В 1996 году мы выиграли беспрецедентные четыре награды ассоциации The Fragrance Foundation, FiFi Awards, в том числе за лучший мужской аромат, лучшую упаковку, лучшую национальную печатную рекламную кампанию мужского аромата и лучшую национальную телевизионную рекламную кампанию мужского аромата.

> В следующем году мы выиграли премию в категории «Мужской аромат года — категория „премиум“». Мы стояли на вершине мира. Что еще было нужно?

Женский аромат!

Я спросил Ивлин Лаудер, как нам его назвать, и она ответила: «Tommy Girl. Это правильно». Как еще он мог называться?

Мы запустили аромат Tommy Girl под руководством Леонарда, и он благоденствовал под номером один в женской парфюмерии на протяжении двух лет. Лидер нашей команды Памела Бакстер очень хорошо одевалась и имела отличный вкус. К тому же она была невероятно активной. Она встречалась с руководством универмагов и, возвращаясь после переговоров, говорила: «Они дали нам самый крупный заказ, какой когда-либо давали кому-либо на парфюмерию». Во время посещения универмагов мы видели, что маркетинг, упаковка и выкладка товаров были идеальными. Для рекламы мы пригласили гитариста, который исполнял «Звездное знамя» а-ля Джими Хендрикс[116] на Вудстоке, и сфотографировали румяных детей,

бегущих по полям Нантакета и Новой Англии с американскими флагами. Это укрепляло аромат Tommy Girl как американский молодежный бренд. Сегодня ароматы Tommy и Tommy Girl продаются в ста двадцати странах мира.

Когда я объяснил Леонарду концепцию «сыновей и дочерей» для нашей первой рекламной кампании Tommy Jeans и показал фотографии, которые собирались использовать, он сказал: «Это отличная реклама для аромата». У Леонарда было безошибочное ви́дение. И он оказался прав: это выражало настрой молодых людей. Они не были супермоделями, но вместе напоминали толпу крутых ребят. Реклама, по сути, говорила: «Если вы такие крутые и молодые американцы, то должны носить эту одежду и этот аромат». Потрясающе! Фирма Lauder Group запустила ее по всему миру, прокладывая путь для нашего международного бизнеса.

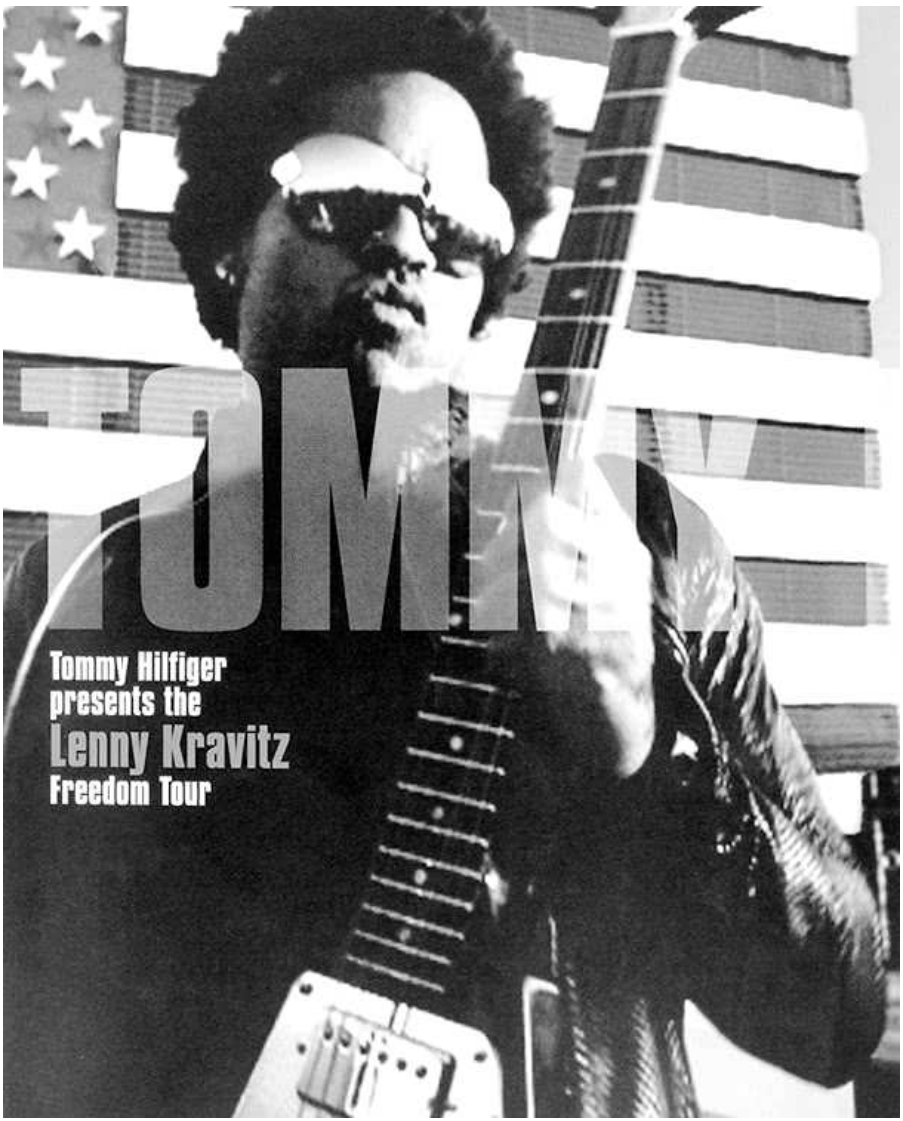
Затем Боб и Харви Ванштейны спросили, не заинтересован ли я в совместной работе над фильмом. Какая прекрасная возможность для Tommy Jeans! Фильм ужасов «Факультет» снимался в Остине, штат Техас. В главных ролях: Ашер, Джош Хартнетт, Элайджа Вуд, Джордана Брюстер, Клеа Дюваль, Сальма Хайек; режиссер — Роберт Родригес. Мы согласились одеть их и запустить рекламную кампанию с этим составом, но при условии, что они включат Кидаду, чтобы добавить искру. Она им понравилась и оказалась в кадре.

Мы лицензировали наше нижнее белье в фирме Jockey и создали рекламный щит на Таймс-сквер. На плакате было множество молодых парней, сбрасывающих свои джинсы, чтобы показать свои трусы-боксеры в клетку, полоску, звезды и полосы, с набивным рисунком. Вскоре все крутые студенты и старшеклассники носили наши боксеры, а их папы надели наши короткие трусы. Бизнес нижнего белья бил ключом!

Мы получили лицензию на индивидуальное изготовление одежды у старого чикагского производителя, фирмы Hart Schaffner & Marx. Президенты компании Кен Хоффман и Берт Хэнд были отличными партнерами. Мы разработали новые лекала для костюма «тройка» с двусторонними жилетами на подкладке, сшитыми из великолепных тканей. Костюмы «тройки» вернулись! Стиль «Лиги плюща»! Как забавно!

Мы действительно вертелись.

Глава пятнадцатая
Рок-стиль
Ленни[117] *— это рок-стиль*



В середине 1990-х годов мой брат Энди работал менеджером по маркетингу и связям с общественностью бренда Tommy Jeans и отвечал за продакт-плейсмент (скрытую рекламу). Ему позвонил юрист по контрактам с артистами Ларри Рудольф: «Я представляю новую артистку, которая только что снялась в клипе.

Он еще не вышел, но, думаю, его премьера будет действительно громкой. Нам нужна помощь — пять тысяч долларов. Может, она выступит на подиуме как модель?» На видео была Бритни Спирс с песней «…Baby One More Time». Короткая плиссированная юбка, обнаженный живот, кардиган, гольфики, косички. Энди посмотрел видео и сказал: «Нужно познакомить ее с Томми и решить, сможем ли мы что-то сделать».

На следующей неделе, когда я вышел из боковой двери дизайнерского собрания, Энди сказал: «Томми, это Бритни Спирс». Передо мной стояла маленькая девочка из Луизианы с засаленными волосами; она выглядела так, как на видео, и не казалась мне красивой или удивительной — я тогда не искал красоты, но жаждал крутости.

После я спросил Энди:

— Ты уверен?

— Томми, — ответил он, — тебе следует посмотреть это видео. И нам нужно разнообразить нашу рекламу. Это новая артистка, и им нужно пять штук.

Энди знал свое дело.

— Решай сам, — сказал я ему. — Я тебе доверяю.

Энди подписал с ней контракт. В день нашей фотосессии она стала хитом номер один. Бритни и я появились на первой странице газеты USA Today, и пресса взорвалась. Мы спонсировали ее тур с песней «…Baby One More», и мой племянник Майкл Фредо, у которого был контракт с лейблом звукозаписи Куинси Джонса Quest Music, подключил и ее. Это стало началом рекламы и маркетинга с участием знаменитостей.

Как-то раз Энди сидел в своем кабинете, когда ему позвонил агент: «Майкл Джексон хочет сделать с вами линию одежды».

— Ладно.

— Я хочу отправить тебе его одежду прямо сейчас.

— Хорошо.

Через час доставили рубашки Майкла Джексона. Они были украшены золотыми пуговицами, эполетами и военными деталями, но выполнены из атласа, кожи и полиэстера. Тогда Энди сказал мне:

— Майкл Джексон хочет встретиться с тобой.

— Давай примем его предложение! В любом случае это может быть любопытно.

На следующий день мы сидели в холле отеля Palace в ожидании, пока нас пригласят подняться в апартаменты. Майкл Джексон занимал целый этаж. Наконец охранники сказали нам: «Майкл готов принять вас».

Когда я пожимал ему руку, он был загримирован тональным

кремом и тенями для глаз, а в белый носок был засунут компактный грим.

— Я сам разработал все мои вещи, — сказал он нам. — Ни у кого нет того, что есть у меня. Я — самый известный человек в мире и действительно хочу работать с вами.

Мы готовились отправиться в Лос-Анджелес, где я был спонсором гала-концерта Race to Erase MS, который Нэнси Дэвис проводила с 1993 года в поддержку борьбы с рассеянным склерозом. Я сказал: «Возможно, мы сможем встретиться и продолжить разговор». Он согласился.

Когда мы сходили с трапа самолета в Лос-Анджелесе, у меня зазвонил телефон. Звонил Майкл Джексон.

— Я слышал, что вы находитесь в Лос-Анджелесе и самолет уже приземлился.

«Какого черта?» «Целевая группа Викиликс ЦРУ?»

Мероприятие состоялось вечером. На следующее утро Майкл позвонил.

— Вы приедете в «Неверленд»?[118]

С нами была Элли, и она попросила: «Поехали!»

Поездка на автомобиле на его ранчо заняла бы три часа, поэтому мы сели в вертолет и приземлились на вертолетной площадке «Неверленда». Нас подобрал поезд с паровозиком «чух-чух» с проводником и всеми прочими атрибутами. Мы ехали через «Неверленд», и там никого не было видно. Когда проезжали мимо колеса обозрения, оно начало вращаться, хотя сиденья пустовали. Мы увидели аттракцион «катание в чашечках», беговую дорожку и амфитеатр, также безлюдные.

Мы остановились перед домом, навстречу вышел дворецкий в белых перчатках. «Привет, — сказал он. — Майкл скоро прибудет; он ждет вас». Мы стояли перед этим массивным домом с пряничным убранством, и тут мимо прошествовал жираф, за которым следовала цепочка слонят. Элли и Энди переглянулись, словно хотели сказать: «Невероятно!»

Внезапно подъехал огромный белый лимузин, из него вышел Майкл в окружении своих сотрудников с зонтами, отделанными рюшем. Мы вошли внутрь, и Майкл исчез. Золотые диски группы Jackson Five, памятные вещи, связанные с романом «Унесенные ветром», — все его коллекции были искусно выставлены на обозрение. Там были скульптуры херувимов, а музыка из диснеевских мультфильмов служила фоном.

Дворецкий сообщил нам, что Майкл хочет, чтобы мы пообедали. Его домашний ресторан изобиловал блюдами. Я спросил: «А Майкл присоединится к нам?»

«Мистер Джексон хотел бы встретиться с Томми наедине, —

произнес он и добавил, обращаясь к Энди: — Вы и молодая леди можете пройти в игровой зал». Позже Энди рассказал, что зал отлично оборудован — любая видеоигра, какая есть в мире. Оригинальная версия игры Pac-Man! Конфеты всевозможных сортов. И никого, кроме них.

Когда я вошел в кабинет Майкла из темного красного дерева, он сидел на огромном золотисто-бордовом троне и попросил меня сесть напротив него. Он извинился за опоздание и за то, что на нем темные очки: дети не давали ему спать всю ночь, и он не выспался. На нем была красная фланелевая рубашка, наглухо застегнутая на пуговицы, черные брюки и ботинки. Его лицо сильно загримировали, а на носу был бактерицидный лейкопластырь. Он проявлял нервозность. Он сказал: «Мы действительно должны сделать эту линию одежды вместе. У меня миллионы поклонников по всему миру, которые ждут этого». Он говорил тем же тонким голосом, к которому мы все привыкли. «Я знаю, что ты и Энди понимаете меня и мою эстетику. Ты любишь музыку и моду, как никто другой».

Было приятно это услышать.

— Майкл, — спросил я, — каковы твои ожидания?

— Хочу открыть магазин на Родео-драйв, — ответил он, — и в Лас-Вегасе, и в Париже, и в других городах.

Я сказал ему, что это не те решения, которые могу принимать самостоятельно, и мне нужно проконсультироваться со своими партнерами в Нью-Йорке. Когда мы с Майклом прощались, один из его менеджеров отвел меня в сторону и велел подождать внизу лестницы у главного входа.

— Майкл никогда никому не представляет своих детей, — сказал он мне, — но он хочет, чтобы вы с ними познакомились.

Принц и Пэрис кубарем спустились по лестнице, одетые как персонажи бродвейского шоу или фильма «Звуки музыки»: вельветовые штанишки, джемперы в стиле дриндль, блузы с оборками, туфли из лакированной кожи, каждый в полном макияже, у них были осветленные волосы с темными корнями. Я поздоровался, сел в поезд, приехал на вертолетную площадку и полетел в Беверли-Хиллз. Вернувшись в отель, я ответил по сотовому телефону. Это был звонок самого Майкла.

— Мы это делаем, — сказал он, — так?

— Майкл, мне действительно нужно выяснить, что думают об этой идее мои партнеры.

— Как им может не нравиться эта идея? — спросил он. — Я самая знаменитая звезда в мире. У меня есть поклонники, которые просят об этом!

Но этому пожеланию не суждено было сбыться. Когда я

представил идею своим партнерам, они не проявили к ней интереса. Корпорация Tommy Hilfiger легко сбрасывала со счетов огромные прибыли, и у нас было много наличных денег для покупки фирм или выкупа акций. Там делали ставку на более крупные сделки: в тот самый момент, когда я разговаривал с Майклом Джексоном, они вели переговоры с Барри Шварцем и Кельвином Кляйном о покупке бизнеса Кляйна. В конце концов нас обошла (на волосок!) фирма Phillips Van Heusen (PVH). Оглядываясь назад, надо признать: было досадной ошибкой не предложить больше. Это могло стать выгодной покупкой.

Майкл продолжал звонить и просить нас передумать, но наше решение было жестким. Он так и не запустил свою линию одежды. Но я был очень доволен, когда он появился на обложке журнала Vibe в свитере «оверсайз» из нашей линии с изображением прописной буквы «H» спереди, рядом с красивой фразой его жены в то время, Лизы Мари Пресли, и он выглядел очень счастливым.

В 1998 году концертный промоутер Майкл Коль и финансовый консультант Rolling Stones Принс Руперт Левенштейн сказали мне, что группа ищет спонсоров для своего тура по двадцати четырем городам с альбомом No Security. Я любил Stones, мне очень нравился их логотип — как я мог отказать? Я собрал партнеров и сказал им: «Stones — это самая важная группа в мире, и мы будем размещать наш логотип вместе с их логотипом». Мы сшили сценические костюмы для группы, а также униформу для их команды. Этот заказ был частью сделки. Между прочим, сшитая нами одежда очень отличалась от нашего абсолютно американского облика «преппи». Мика Джаггера можно назвать хамелеоном, источником вдохновения для рок-звезд и модных людей во всем мире. Наш замысел состоял в том, чтобы дать ему и всей группе нечто такое, что продвинуло бы их вперед. Это обещало быть удовольствием!

> На ранней стадии, когда группа Stones стала *The Stones*, Кит Ричардс заметно выделялся своим пристрастием к черепу и костям и черному как цвету жесткой крутости.

Со временем он сыграл важную роль в создании образов хард-рока, глэм-рока, байкер-рока, тяжелого металла и даже панка. Мы разработали наш собственный образ Кита, который включал рубашки, куртки и шейные платки с анималистическим рисунком, но никогда не советовали ему, как составить из этого набора ансамбль. Кит был сам себе стилист!

Мы поехали домой к Киту и Патти Хансен в Вестоне, штат

Коннектикут, чтобы показать ему наши идеи. Этот визит был устроен помощницей Кейта, Джейн Роуз, которая всегда была очень полезной и информативной. Когда мы приехали, Кит только что вернулся из студии и был погружен в музыку, которой занимался в тот день. В его жизни это было время рок-н-ролла, и он провел большую часть дня, слушая раз за разом одну и ту же песню. Сначала было трудно настроить его на просмотр одежды. К концу дня, однако, Патти заставила его сосредоточиться.

Они показали мне множество вещей из его гардероба, который напоминал живой музей рок-стиля, с набивными анималистическими принтами, особенно под леопарда. Кит проявил больше заинтересованности, чем я ожидал от него, и был невероятно уважительным, веселым и забавным. Он достал свои любимые вещи — удлиненные пальто, несколько рубашек, а потом сказал: «Покажи мне, что у тебя есть». Я представил эскизы и образцы. Неудивительно, что больше всего ему понравился окрас под леопарда и другие анималистические принты. Он знал, что конкретно хочет носить во время этого тура — длинные пальто и джинсы «скинни», — это мы и сделали.

Чарли Уоттс[119] всегда был одет в сшитую на заказ одежду и классические костюмы с туфлями от John lobb. Он выглядел и вел себя как настоящий английский джентльмен. Мы одели его в простые футболки и куртки типа «бомбер». Ронни Вуд пришел в Stones из группы Small Faces с лохматой стрижкой и вызывающим стилем. Полагаю, он привнес в группу много энергии своей игрой на гитаре, его скаканьем по сцене и неповторимым крутым английским рок-образом.

Мик Джаггер всегда был на шаг впереди моды. Мы только входили в эпоху тканей для спортивной одежды: технологичных и легких, как пух, эластичных благодаря растяжению в четырех-шести направлениях, дышащих, впитывающих пот. Участники Stones напряженно работали на сцене, и вместо рубашки, мокрой от пота, они хотели иметь такую, которая создает впечатление и ощущение, что никакого пота нет вообще. Мик в то время увлекался спортивным, облегающим обликом. Ему нравились облегающие футболки и узкие брюки, позволявшие гибко двигаться на сцене.

Мы с моим креативным директором и помощником Стивеном Сироной, двоюродным братом Сюзи, посетили Мика в его доме во Франции. Я выбрал Стивена, чтобы он напрямую работал с Миком и ребятами, потому что он очень организованный и творческий человек, с большим вкусом, и я подозревал, что нам нужен именно такой подход к зрелищной группе. Стивен подготовил все эскизы, и мы приехали с моделями и цветовыми диаграммами.

Мик относился к делу обстоятельно. Когда мы первый раз привезли образцы, Мик прямо на стойке окинул их взглядом и мгновенно понял, что пройдет отбор, а что нет. У него в голове было уверенное и абсолютное ви́дение музыки, сценической площадки и самой группы. После подгонки моделей мы возвращались в студию, вносили коррективы, а затем рысью носились по всему миру, чтобы встретиться с ним где-то еще.

Вскрылись такие нюансы и требования, которые не были обычным явлением в нашем мире. Например, мы сшили очень крутую куртку из светоотражающей металлизированной ткани, надеясь, что это покажется Мику привлекательным. Он попробовал ее и обнаружил, что она не дает достаточной свободы движений, но бо́льшей проблемой оказалось то обстоятельство, что при съемке на сцене ткань будет отражать вспышки и освещение сцены и направлять блики на объектив камеры. В итоге изображения получатся засвеченными. Это выглядело бы как съемка света.

По этой причине мы отклонили дизайн куртки, и Мик остановился на простой базовой модели. Иногда в ходе турне он будет надевать специальную куртку или рубашку, чтобы хорошо выглядеть, выходя на сцену, а затем сбрасывать ее перед исполнением второй песни.

На премьере в «Кэндлстик Парк» в Сан-Франциско собралась огромная толпа, а за кулисами царило нервное напряжение. Я заметил, что с появлением Мика атмосфера резко меняется. Разговоры прекращаются, люди умолкают, и все взгляды устремляются вперед, потому что «эй, это Мик Джаггер!». А перед концертом он нервничает. Очень нервничает. Он не может усидеть на месте. Он стремительно мечется за кулисами, передвигаясь быстрыми шагами, примерно так же, как двигается по сцене, просовывает голову в гардеробную Ронни Вуда или Чарли — у него есть ключи — и говорит со своим узнаваемым британским произношением: «Эй, Ронни, ты в порядке?» Его голова поворачивается, он быстро переводит взгляд: «Что здесь происходит?» Спрашивает с любопытством, без тени осуждения. Наблюдает за новичком: «Эй, как тебя зовут?» Не дожидаясь ответа, бросает: «Все в порядке, скоро увидимся». И уходит.

Внезапно он появляется на площадке за сценой, где лениво беседуют корпоративные спонсоры, поглядывая на дверь, в ожидании, когда их встретят и проводят в зал. Он подойдет к ничего не подозревающим людям с напитками в руках и проговорит: «Привет. У вас все в порядке? Готовы смотреть концерт? У вас хорошие места, надеюсь». Затевает светскую беседу с людьми, застигнутыми врасплох, которые немного

растерялись: им выпал шанс поговорить с Миком, но все, что они могут сказать, — это назвать номера своих мест. Мик отвечает: «О, это далеко или близко? Близко, надеюсь. Хотелось бы верить, что вы не промокнете. Будет дождь или нет?» И потом он переходит к кому-то еще, обратив внимание, например, на бейсболку гостя, и скажет: «Где ты взял эту шляпу? Это что, гризли?» И прежде чем человек в кепке успеет ответить, Мик направится к следующему человеку.

> Поскольку Мик обязан быть доступным, но ему не очень нравится вступать в разговор с людьми, с которыми не знаком, он просто произнесет подобие остроумной фразы и пойдет дальше.

Первый раз, когда я стал свидетелем этого действа, оно показалось мне забавным. Впоследствии я был просто поражен его способности каждый вечер общаться с людьми, не вступая в контакт по-настоящему.

Если там есть красивые девушки, Мик прямиком направляется к ним. Он загорается. «Привет, как тебя зовут? Мне нравятся твои брюки. Повернись и покажи свой зад!» И, конечно же, они поворачиваются!

Когда в тот вечер на сцену вышли участники The Stones, я находился в центре оркестровой ямы в кабинке звукозаписывающей компании с дизайнером освещения Патриком Вудраффом. Из этой точки вид на сцену просто потрясающий. Мониторы в звукозаписывающей кабинке показывали разные части сцены в разных ракурсах.

Я привел с собой братьев — Бобби, Энди и Билли, они все играли рок-н-ролл. Мы вышли за кулисы, сфотографировались и побеседовали с ребятами. Билли и Энди ушли с вечеринки, посвященной открытию тура, примерно в два часа ночи, но мы с Бобби провели бессонную ночь с Китом и Миком. Сбылась мечта братьев Хилфигер. Я не побоюсь сказать, что это был трепет восторга.

Спонсирование тура No Security помогло завязать дружбу с некоторыми из ребят. Моя сестра Джинни и я несколько месяцев спустя оказались в Лондоне. Мы решили позвонить Ронни Вуду, чтобы узнать, чем он занимается. Он и Джо, в то время его жена, только что открыли частный ночной клуб / ресторан / спа в Кенсингтоне и пригласили нас к себе. После ужина и выпивки мы отправились в студию Ронни, где он проиграл нам все старые записи групп Faces и Gasoline Alley. Мы пробыли там большую часть ночи, слушая его игру на мандолине и гитаре. Ронни хорошо держится на сцене, но часто остается в тени обаяния

Кита. Некоторые фанаты групп The Stones и Faces понимают, насколько он талантлив, но я не уверен, что люди действительно знают, что Ронни Вуд — один из лучших гитаристов в мире.

Ронни вообще напоминал ребенка — смеющийся и полный энергии. Джо говорила: «Пойдем, Ронни, нам пора спать, уже поздно», но он был так увлечен, а мы проявляли столько бесстыдства, что подстрекали его, чтобы он не уходил. «Сыграй еще одну. А как насчет „Мэгги Мэй“?» Кто бы мог вообразить, сидя в нашей маленькой квартире в Хайаннисе летом 1969 года, что я буду называть песни и просить их исполнить вживую парня, который сделал их знаменитыми? Моя жизнь наполнялась этими привилегиями!

Мы с Ронни продолжаем поддерживать отношения. Он самый приятный парень, забавный и искренний. А еще он талантливый живописец, и я собрал некоторые из его работ, которые бережно храню. Сейчас он женат на красавице Салли Хамфрис, которая идеально подходит ему. Я рад считать его своим другом.

Примерно в то же время, когда проходил тур The Stones, мы построили в Голливуде декорацию, поставили на подиум модель — мужчину, похожего на рок-звезду, и снимали его со спины перед аудиторией кричащих моделей. Эту кампанию подготовил Питер Арнелл[120]. Мы назвали ее Freedom Tour и запустили аромат Freedom by Tommy Hilfiger.

После этого мы предложили: «Давайте сделаем что-то новое, свежее и оригинальное».

> Питер Арнелл сказал: «У меня есть идея. Почему бы нам не провести съемку в Белом доме?»

Это просто смешно. Нам никогда бы не позволили снимать в Белом доме. Но он пояснил: «Нет, нет, нет, поедем в Голливуд и построим декорацию, похожую на Белый дом! У нас модели могут находиться на „лужайке перед Белым домом“, в „комнате Рузвельта“[121] и в „Розовом саду“, в ожидании аудиенции у президента. А роль президента и первой леди сыграют эти модные, прекрасные люди!»

Я ответил: «Давайте рискнем и сделаем нечто возмутительное!»

Мы приступили к работе, изучив сотни фотографий Овального кабинета, лужайки перед Белым домом, Портика и Восточной комнаты.

Строительство декорации в Голливуде стоит сотни тысяч долларов, если не миллионы, поэтому мы использовали те, которые уже были созданы для фильмов «Дэйв» и «Американский президент». Ребекка Ромейн была очень красивой, сексуальной

супермоделью, с длинными, струящимися светлыми волосами — просто невероятной. Мы снимали Ребекку, Тайру Бэнкс и моделей Джейсона Шоу, Клейтона Хантера и Алекса Лундквиста. Они высаживались из вертолета с логотипом Tommy Hilfiger и бегали по «лужайке перед Белым домом», а затем усадили Ребекку в провокационной позе на столе президента в Овальном кабинете. Мы опубликовали объявления в таких журналах, как GQ, Vogue, Elle и Vanity Fair. Кампания продемонстрировала дух оптимизма и энергию классического американизма. Наш Белый дом воплощал сервис «все включено». Любой может стать президентом!

И реклама сработала!

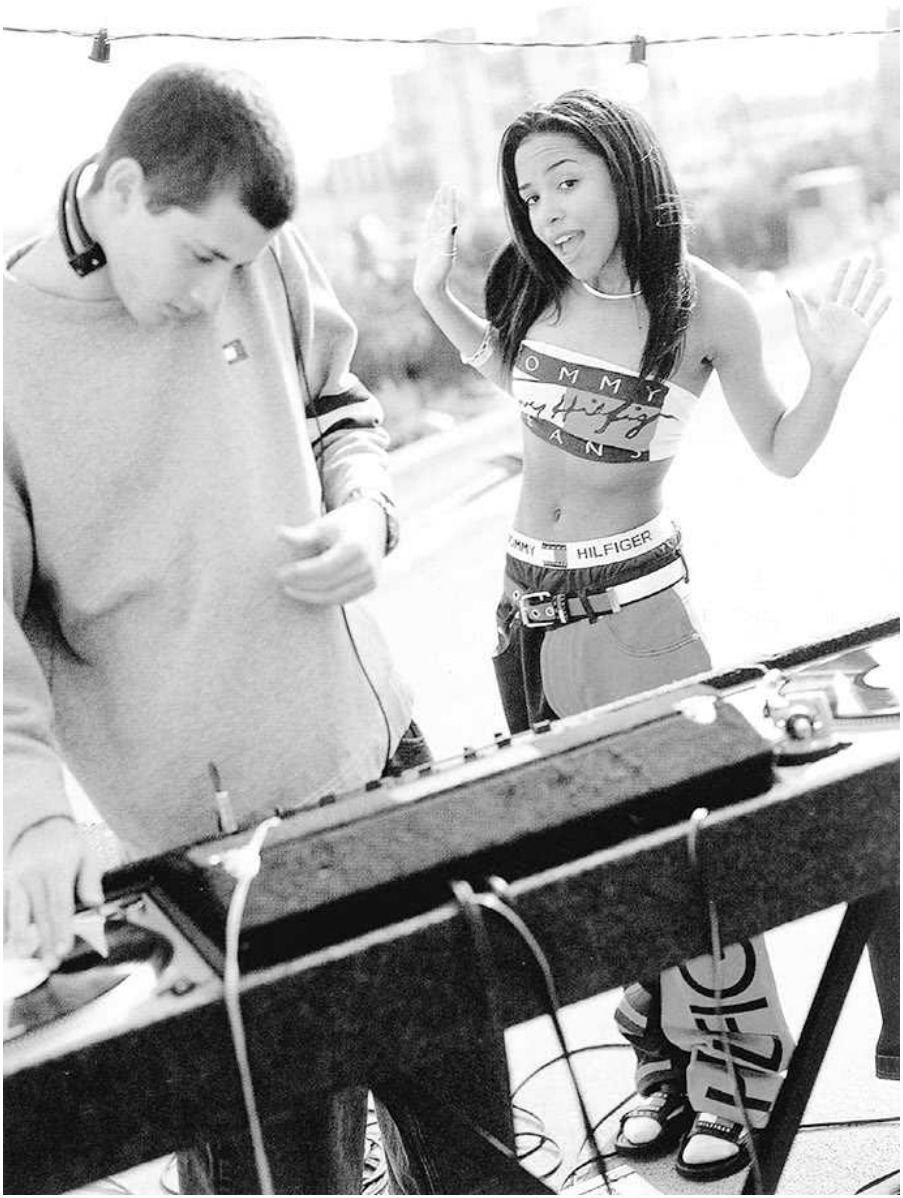
Она продвинула продукт! Скандал, связанный с Моникой Левински, всплыл пару месяцев назад, и центральное место в нем занимал стол президента в Овальном кабинете. Мы полагали, что образ Белого дома является частью общественного достояния, как гора Рашмор и американский флаг. Тем не менее мы получили письмо от кого-то из высокопоставленных лиц из Канцелярии президента, обратившего наше внимание на политику, направленную против использования сходства с Белым домом или президентом в коммерческих целях, и сообщавшего нам, что они будут признательны, если мы будем воздерживаться от объявлений неприятного содержания. Мы вовсе не собирались делать какие-либо политические заявления или комментарии.

Помимо The Stones мы спонсировали гастроли Ленни Кравица, Шерил Кроу, Джуэл Килчер и Пита Таунсенда. Пит начал американский этап своего тура Psychoderelict в театре Beacon в Нью-Йорке, и по этому случаю мой брат Энди и я надели полосатые английские школьные куртки и рубашки с рюшами на манжетах и высокими воротниками — шестидесятые годы, облик 1960-х мне всегда нравился. Мы увидели Пита перед началом шоу. Он остановился и сказал: «Вы, ребята, похожи на звезд английской эстрады». Сам *Пит Тауншенд* сказал, что мы похожи на поп-звезд!

Тысяча девятьсот девяносто девятый год был Годом музыки бренда Tommy Hilfiger. Я выпустил книгу «Рок-стиль» — серию фотографий и рассказов о стиле рок-звезд 1950-х годов. В Нью-Йорке почтенный музей искусств «Метрополитен» провел свою выставку «Рок-стиль», названную в честь моей книги, и на ней была представлена одежда, которую носили Боуи, Мадонна, Хендрикс, The Beatles, Ленни Кравиц, The Who, Элвис, Стиви Никс, Ramones и Sex Pistols. Мы с Анной Винтур[122] принимали участие в гала-показе Института костюма, и нашими гостями были Дебби Харри[123], Стивен Тайлер и Джо Перри из Aerosmith.

Для тех, кто дорожил виниловой коллекцией своего детства, это был труд любви и невероятное удовольствие.

Глава шестнадцатая
Хип-хоп приходит в Hilfiger
Новая эра в моде



Я коммерчески мыслящий дизайнер. Хотя есть люди, которые думают, что хороший дизайн должен быть эфирным и

эзотерическим, меня не смущает такая характеристика. Но был в моей жизни момент, когда это немного напрягало.

После кампании «Виселица» на протяжении нескольких лет я чувствовал себя практически отвергнутым дизайнерским сообществом. Ральф Лорен, Кельвин Кляйн, Перри Эллис и другие лидеры отрасли почти не разговаривали со мной. Осмеивали мое дурновкусие и мою готовность продавать свои модели кому угодно, но только не мужчинам с изысканным вкусом. Это была не та жизнь, к которой я стремился.

За утешением я обратился к моим партнерам. Сайлас, Лоуренс и Джоэл довольно быстро помогли мне прийти в себя. Сайлас много размышлял о моем затруднительном положении. Он занимался производством свитеров с молодых лет, и в Ральфе Лорене он видел союз хорошего вкуса и больших денег. Он понял мою дилемму.

— Прибыль — это здравомыслие, — сказал он мне. — Остальное — суета. Просто шуршание шелка!

Лоуренс, который признавал только самое лучшее во всех вещах, решил, что я спятил. Бренд Tommy Hilfiger позиционировался как доступная роскошь. Он сказал:

— Томми, не будь идиотом. У нас идеальное положение в мире. Зачем все портить?

Джоэл, как никто другой, взывал к моей личности:

— Кому какое дело? Ты действительно хочешь общаться с этими людьми? Итак, что произойдет, если они тебя примут? Это сделает тебя лучшим дизайнером или счастливым человеком?

Долго убеждать не пришлось. После момента сомнений и боли я пришел к выводу, что он прав. Что я делал? И стоило ли тратить силы и время на людей, которые не уважают то, чем я дорожу? Почему бы мне просто не идти своим путем, продолжать свое дело, строить, развивать, укреплять и умножать? Так мы и делали.

Я не хочу сказать, что всегда было легко отбросить эту чушь. В индустрии моды, когда пресса подогревает страсти, люди часто верят в созданную ими же шумиху. На собственном опыте познал этот эффект, когда получил дизайнерскую награду. Я ощутил этот вкус в 1984 году, задолго до появления бренда Tommy Hilfiger, когда был удостоен награды American Spirit Award от Abraham & Straus за вклад в американскую моду, разработанную для американцев. Я поднялся на подиум перед собратьями по цеху, словно попал на большое собрание в старшей школе, и мне вручили награду и говорили о том, какой я замечательный. Какой превосходный! «Ого, моя работа получила признание. Может быть, когда-нибудь я стану всемирно известным дизайнером.

Возможно, это произойдет!» На самом деле не считал себя замечательным, но знал, что вполне хорош.

Я не получал премий более десяти лет, до 1996 года, когда мы выиграли четыре премии FiFi Awards ассоциации The Fragrance Foundation. На церемонии вручения наград я поблагодарил мою сказочную команду — она заслужила эту награду и внимание. Я вышел на сцену; награду вручала Кристи Бринкли. В голове промелькнуло: «Это нереально!»

Возник соблазн отпраздновать награду со всем безумством, и мы так и сделали: ходили на праздничные мероприятия и вечеринки после мероприятий, пили шампанское и отлично проводили время. Но на следующее утро все вернулись к работе. Будем реалистами: награда хорошо смотрится на полке, но она мало что дает для вашей прибыли. Однажды я уже обанкротился и больше не хотел повторения этого опыта.

В 1996 году, когда получил награду Catwalk to Sidewalk («Подиум и тротуар») на мероприятии VH1 Fashion Awards, я был ужасно взволнован, потому что это событие приблизило меня к музыкальному миру. Во второй части мероприятия, после того как я вышел на подиум, получил награду и поблагодарил моих партнеров, Лоуренс похлопал меня по плечу и сказал:

— Давай-ка убираться отсюда! Я хочу пить, и здесь становится скучно.

— Я не могу сейчас уйти! — возразил я.

Вечером после церемонии состоялась вечеринка, где присутствовали модели и знаменитости. Сайлас, Лоуренс, Джоэл и я устроились в углу комнаты и обсуждали развитие бизнеса и повышение рентабельности. Мне это нравилось! Меня наполняло чувство гордости оттого, что я реалист и стою на земле, и это отражается в нашей линии.

> Бренд Tommy Hilfiger не относится к излишне усложненному или от-кутюр. Мы просто продаем свои вещи по всему миру. Всем.

На протяжении многих лет мы нанимали дизайнеров, которые не хотели довольствоваться этим, они пытались нарушить «ДНК» бренда и навязать нам свой снобистский вкус. У меня были дискуссии, споры и всевозможные схватки с творческими людьми. Они хотели, чтобы наш бренд выглядел как Calvin Klein, или Armani, или Ralph Lauren. «Зачем? — спрашивал я. — Если Ральф Лорен делает рубашки в шотландскую клетку, наши должны быть другими, а не такими же. И почему наша линия должна быть черной и темно-серой, как у Армани, когда я хочу, чтобы она была красно-бело-синей или зеленой с

оранжевым и белой в стиле преппи?»

Бывали случаи, когда нашим сотрудникам высокого уровня не нравилось то, что мы делали. Они трудились за зарплату, а не конструировали одежду, которую любили. Мне хотелось, чтобы люди были увлечены работой в Tommy Hilfiger, любили логотип и образ компании и стремились сделать бренд лучше. Некоторые дизайнеры между делом боролись с этой установкой. Я просматривал их наброски и говорил: «Давайте добавим аккуратности и детализации» — и получал ответы типа: «Не все хотят опрятности и деталей».

Я говорил: «А я хочу. Пожалуйста, сделайте это! Ребята, мое имя на этикетке. Либо вы разрабатываете то, что хочу я, либо выход там». Команду дизайнеров можно сравнить со спортивной командой: некоторые люди — звезды, некоторые — командные игроки, а кто-то — нарушители спокойствия.

В 1991 году мой брат Энди смотрел по телевизору гонки «Формулы-1» и увидел, как пролетел автомобиль британской команды «Лотус» с флагом Hilfiger. Он позвонил мне.

— Томми, ты спонсируешь команду Lotus Formula One?

— О, да, да, да, забыл тебе сказать. Лоуренс подарил им форму для команды.

Мы с Энди любили «Формулу-1» на трассе Уоткинс-Глен, когда были детьми. Я спросил его:

— Хочешь пойти на гонки и раздать футболки и бейсболки? Нам нужно, чтобы кто-то это сделал.

Энди отправился на Гран-При в Монреале в качестве нашего агента по продвижению бренда и действовал очень успешно. Он умел общаться с людьми и знал гонки. Мы подписали контракт на изготовление униформы для экипажей «Лотус» и экипировки для бригады механиков, но еще не приступили к производству. Я спросил, не хочет ли он поехать со мной в Гонконг и принять участие в запуске линии, и он ухватился за эту возможность.

На обратном пути мы летели ночным рейсом из Лос-Анджелеса, и, когда стояли около шести часов утра в ожидании багажа, Энди увидел группу парней из хип-хопа в одежде Tommy Hilfiger, а на некоторых пассажирах была одежда бренда Polo. Энди узнал их. Он разбирался в этом, а я нет.

— Это Грэнд Пуба и Брэнд Ньюбиан, — сказал он. — Они те самые ребята, которые читают рэп про тебя.

Он сказал мне, что в их песне «360˚» («Что происходит») была такая строчка: «Гирбоды висят мешковато, Хилфигер на первом месте».

— Мы также упомянуты в песне Грэнда Пубы и Мэри Дж. Блайдж «Что такое 411».

— Давай познакомимся с ними, — предложил я.

Мы подошли. Энди сказал:

— Эй, это Томми Хилфигер.

— Это Томми Хилфигер?

Они не могли бы быть удивлены сильнее или более приятно.

— Вы отлично выглядите в моей одежде, — сказал я. — Если вам нужно кое-что, почему бы вам не зайти в наш выставочный зал? У нас новая линия.

Через два дня прибыла вся команда, и мы подарили им одежду. Они были счастливы, и мы тоже. Они начали демонстрировать нашу линию в своих видеороликах, и мы заметили волну узнаваемости бренда и рост продаж Tommy Hilfiger среди городских клиентов.

Внезапно стилисты и исполнители хип-хопа все разом захотели одеваться от Tommy Hilfiger, и Энди отвечал за размещение продукта. «Ты собираешься делать видео? Приезжай!»

Примерно через год мы были в Американском музее естественной истории, в рок-н-ролльном бархате, на вечеринке Atlantic Records, приуроченной к вручению Grammy Awards. Энди сказал: «Томми, это Снуп Догг! Новый крупнейший исполнитель на Западном побережье. Уровня Доктора Дре[124]». Мы познакомились и разговорились. Этот парень оказался очень интересным!

Мы не спали до трех часов утра, а когда Энди добрался до офиса в полдень на следующий день, его ожидало сообщение: «Эй, Энди, это Снуп Догг, мы познакомились вчера». Энди перезвонил ему, и Снуп со своей командой пришел в выставочный зал. Я показал им все и дал им кучу одежды до их возвращения в Лос-Анджелес.

Две недели спустя, в дождливый вечер пятницы, Энди сидел в своем кабинете; зазвонил телефон.

— Эй, Энди, это Снуп.

— Эй, парень, как дела?

— Мы в Нью-Йорке, и нам нужно еще экипировки.

— Заезжай.

— Не могу. Я репетирую «Субботнюю ночь в прямом эфире». Можете прийти сегодня вечером ко мне в гостиницу?

— Когда?

— В полночь.

— Конечно.

Энди взял кучу всяческих вещей из демонстрационного зала и отправился в номер Снупа. Чтобы войти, требовался пароль «Джин и сок», — это было похоже на Дикий Запад. Там

хозяйничал рэп-дуэт Tha Dogg Pound. Ребята играли в видеоигры; стоял дым коромыслом. Снуп вышел из соседней комнаты и сказал: «Эй, Энди, в чем дело? Где моя экипировка?»

— Вот, Снуп.

— Круто, круто. Хочешь пообщаться?

Энди на некоторое время присоединился к команде, а когда уходил, Снуп сказал на прощание: «Я собираюсь надеть это завтра». В субботу около полуночи позвонил Джоэл и попросил меня включить «Субботнюю ночь в прямом эфире».

Снуп был на сцене в красно-бело-голубой рубашке-регби с огромной взрывной надписью Tommy на груди. Он все время поворачивался и показывал надпись Hilfiger на спине.

Когда мы добрались до офиса в понедельник, раздавались звонки от продавцов по всей стране: «Что-то случилось? Мы получаем повторные заказы повсеместно. Все хотят больше одежды из-за какого-то музыканта, какого-то Снупа». Эта ночь сделала бренд Tommy Hilfiger в высшей степени крутым, по мнению «юных». Мы задавали тренд. Мы были настоящими.

Тогда Расселл Симмонс[125], блестящий предприниматель, сказал мне, что городские дети стремились к высококлассному, опрятному облику Новой Англии, но они не могли себе это позволить. Томми Хилфигер был в пределах досягаемости. В то время они носили спортивную одежду Adidas и Reebok, но у них не было собственного дизайнера, за которым они могли бы следовать. Я стал предпочтительным дизайнером для уличных ребят субкультуры хип-хоп, рэперов, скейтбордистов, всего разнообразия типов. Было очень увлекательно идти по этому пути. Мы поддержали его рекламой: в каждом городе Соединенных Штатов вы могли увидеть наш рекламный щит и отчетливо выделенное название бренда Tommy Hilfiger.

Нас полюбили не только городские ребята. Это мог быть любой подросток. Мы не возражали! Когда разработали нижнее белье Tommy Hilfiger, я разместил ярлык на передней части пояса, сделав кивок классическим боксерским трусам Everlast. Казалось, целое поколение разгуливало в мешковатых, висящих низко штанах, рекламируя наш бренд там, где он шел в зачет.

> Прошел слух, что, если вы носите нижнее белье и парфюм Tommy Hilfiger, возможно, вас ожидают победы на любовном фронте.

Через год продажи выросли на сто миллионов долларов!

Затем Рассел Симмонс захотел запустить свою линию. Он сказал мне: «Я не знаю, с чего начать. Не мог бы ты помочь мне?» Я привел его в нашу студию дизайна, показал ему, где можно

купить джинсовые ткани и как изготовить одежду. Дал ему учебный курс по модному бизнесу. Мы с ним подружились.

Пафф Дэдди (так тогда называл себя Шон Комбс[126]) пришел и сказал: «Давай делать это вместе». Он хотел, чтобы я стал партнером и поддержал его. Я был бы очень доволен — еще один безумно успешный бизнесмен с чрезвычайно творческим умом. И спросил своих партнеров, могу ли я сделать это самостоятельно или в качестве подразделения Tommy Hilfiger, но они хотели, чтобы я сосредоточился исключительно на брендах Tommy Hilfiger и Tommy Jeans. Это имело смысл, и я должен был уважать их желания. Пришлось отказать Паффи, но поскольку он был очень умным, молодым, агрессивным парнем из мира музыки, обладавший чувством стиля, думал, что он сможет преуспеть в модном бизнесе. Я познакомил его с Бреттом Мейером, другом и адвокатом, связавшим его с индийской семьей, которая могла обеспечить производство и поддержку. Когда они поинтересовались моим мнением, я сказал им, что у Паффи отличное ви́дение и знаю, что дело у него пойдет. Я ничего не просил за услугу. И не думал: «Помогая ему заняться этим бизнесом, я позволяю забрать часть собственного». Искренне считал, что места хватит на всех. Я заблуждался. Два года спустя у Паффи была компания Sean John с оборотом в двести миллионов долларов, которая конкурировала с нами и оттянула на себя большую часть нашего городского бизнеса. Но у нас всегда были хорошие отношения. Я уважаю его за то, что он построил бизнес на пустом месте, имея только мечту.

Глава семнадцатая
Слух
Восстанавливая истинное положение вещей…

В 1997 году по всему Интернету начал появляться слух. Подобно вирусу распространялось электронное письмо такого содержания:

> *Я уверен, что многие из вас смотрели видеозапись шоу Опры Уинфри, где ее гостем был Томми Хилфигер. На шоу она сказала, что его обвиняют в том, что он делал заявления по поводу расы, и спросила, насколько они искренни.*
>
> *Выражения типа «…если бы я знал, что афроамериканцы, латиноамериканцы, евреи и азиаты будут покупать мои вещи, то не сделал бы их такими славными. Я бы хотел, чтобы эти люди *НЕ* покупали мою одежду, потому что она создана для белых людей высшего класса».*

Его ответ Опре был прост: «ДА». После чего она немедленно попросила его покинуть студию.

Мое предложение? Не покупайте следующую рубашку или парфюм от Tommy Hilfiger. Давайте дадим ему то, о чем он просил. Давайте не будем покупать его одежду.

Поставим его в такое финансовое положение, в котором он сам не сможет позволить себе те смешные цены, которые он назначает за свою одежду.

ПРОСЬБА БОЙКОТИРОВАТЬ ЕГО ТОВАРЫ. ОТПРАВЬТЕ ЭТО СООБЩЕНИЕ ВСЕМ, КОГО ВЫ ЗНАЕТЕ!!!

Я подумал: чепуха; любой, кто это прочитает, поймет, что это клевета. Во-первых, никогда не говорил, не думал и не ощущал ничего настолько отвратительного, даже отдаленно. С другой стороны, никогда не участвовал в шоу Опры. «Если я просто проигнорирую это, — подумал я, — все само собой утихнет».

Однако случилось обратное. Это дало метастазы. Довольно скоро список людей, которых я предположительно ненавидел, пополнился индейцами, филиппинцами, геями и прочими. Больнее всего меня задело, когда Джоэл пришел ко мне и сказал: «Люди в моей синагоге говорят мне…»

Интернет находился в зачаточном состоянии, и идея о том, что люди могут говорить о чем угодно и действовать безнаказанно, тоже была совершенно новой.

«Добро пожаловать на Дикий Запад, — сказал мне кто-то. — Когда ходят слухи, пути назад нет».

Я понял, что у меня возникли неприятности, поэтому поговорил с моим наставником Леонардом Лодером. Он предложил: «Давай встретимся с Жюлем Кроллом». Кролл руководил одной из лучших в мире фирм корпоративных расследований. «Жюль поможет нам разобраться в этом».

Спустя несколько месяцев компания Кролла полагала, что ей удалось проследить источник слухов, который привел их в университетский городок на северо-западе. Однако они не смогли прийти к окончательному заключению. Мы дошли до того, что попытались привлечь ФБР. Они не взялись за это дело, ограничившись вопросами типа: «Это чьи-то шутки? У вас был недовольный сотрудник?» Мы наняли наиболее известные PR-компании и спросили: «Что нам делать в сложившейся ситуации?» Я готов выйти к публике и сказать ей, что все это чушь. Они предостерегали: «Нет, нет, нет. Если вы затронете эту тему, будет только хуже. Это лишь подольет масла в огонь. Не обостряйте конфликт». Я принял этот совет, но не был уверен, что

действую правильно. На личном уровне при каждом удобном случае все равно говорил людям, что это просто смешно и сплошная ложь.

Слух дорого обошелся нам, но не разрушил наш бизнес. Фактически в период между 1997 и 2000 годами продажи продолжали резко увеличиваться. Тем не менее это нанесло удар по моему сердцу и достоинству — в конечном счете, это все, что у меня есть.

Примерно десять лет спустя газета «Нью-Йорк таймс» писала о планах по созданию мемориала Мартина Лютера Кинга возле Национальной аллеи в Вашингтоне. Мне позвонил Джоэл Хоровиц.

— Знаешь, — сказал он, — мои родители участвовали в марше вместе с доктором Кингом. Было бы замечательно, если бы мы могли что-то сделать. Как ты думаешь?

— Да, было бы замечательно. Думаю, мы это сделаем.

> «Фонд Томми Хилфигера», президентом которого является мой давний школьный товарищ Гай Викерс, стал первой организацией в корпоративной Америке, которая сделала пожертвование.

Мы внесли шесть миллионов долларов и содействовали проекту мемориала Кинга в сборе средств. Провели выездной турнир по гольфу, собрали два миллиона долларов на благотворительном концерте с участием Ареты Франклин[127] и Стиви Уандера[128] и выплачивали зарплату сотруднику корпорации Tommy Hilfiger, который занимался организацией офисов проекта в Вашингтоне. В 2011 году «Фонд Томми Хилфигера» стал сопредседателем церемонии открытия мемориала. Это было правильно.

При сборе средств мы получили список потенциальных участников, которые еще не внесли пожертвования. Опра Уинфри была в этом списке. Меня попросили связаться с ней.

Опра проявила добродушие. Она сказала: «Я строю школу в Африке и уделяю этому много времени и сил, но сделаю все, что смогу, чтобы помочь». Она сыграла важную роль в привлечении значительных средств. В ходе нашего разговора она обмолвилась: «Кстати, вы действительно должны прийти на мое шоу, потому что ходит этот нелепый слух, который нужно задушить». Я ответил: «С удовольствием, но не хочу, чтобы это выглядело как услуга за услугу». Опра возразила: «Слушай, этот слух лет десять плавает, а ты никогда не был на моем шоу. Приходи». Я позвонил Куинси Джонсу, и он сказал: «Томми, Опра развеет эту тупую чушь. Сделай это». Я был в восторге от этой

возможности.

Я пришел на шоу. Опра повернулась к зрителям и произнесла: «Я думала, что с этим действительно ужасным слухом было покончено много-много лет назад… Мы восстанавливаем истинное положение вещей раз и навсегда». Она спросила меня: «За двадцать один год, что мы в эфире, вы когда-нибудь были на шоу?»

Я ответил: «К сожалению, нет. Никогда раньше здесь не был». Относительно расистских комментариев добавил: «Я бы никогда этого не сказал».

«Томми никогда не был здесь до сегодняшнего дня, — сказала Опра, обращаясь к аудитории. — Я не могла попросить его покинуть студию. Итак, отношу это к категории „БЖЛ“. Большая жирная ложь! Этого никогда не было!»

Вскоре после этого Антидиффамационная лига (ADL)[129] опубликовала заявление, в котором говорилось: «Основываясь на материалах нашего расследования, мы убедились, что вы никогда не делали заявлений, которые приписывают вам расистские высказывания. В ответ на просьбы своих участников и других членов сообщества ADL изучила этот вопрос. После тщательного расследования мы пришли к выводу, что злонамеренные слухи, циркулирующие о вас и вашей компании, не заслуживают внимания и на самом деле не имеют никакой реальной основы». Хотя в этом заявлении просто констатировалось то, что я все это время считал истиной, этот вердикт принес мне удовлетворение.

И все же слух оказался живучим. Друзья говорят мне, что они все еще слышат в синагоге, что я антисемит, а в церкви — что я расист. Несмотря на то что прошло уже десять лет, обвинения в мой адрес по-прежнему вспыхивают время от времени. У меня есть свои предположения, кто все это запустил и с какой целью, но не могу ничего доказать. Нет никакого эффективного способа опровергнуть слух — даже цитирование Опры и Лиги антидиффамации может показаться слишком сильным протестом, — разве что сказать, что это сущая клевета, вся моя жизнь противоречит этим обвинениям и мне больно, когда меня считают фанатиком.

Глава восемнадцатая
«Брендинг звезд»
Когда хобби становится жизнью

STAR ★ BRANDING

С 1995 по 2000 год бренд Tommy Hilfiger был вездесущим. На каждом углу вы могли увидеть молодежь, пожилых граждан, полных и худощавых людей; азиатов, латиноамериканцев, чернокожих (несмотря на слухи), белых людей из всех слоев общества; геев, натуралов; юристов, спортсменов, музыкантов, актеров, моделей, скейтбордистов и сборщиков мусора, которые носили вещи с логотипом Tommy Hilfiger, поддельные или оригинальные. В середине 1990-х годов увлечение логотипом возросло, как и размер самих фирменных знаков. Парни из хип-хопа демонстрировали Tommy Hilfiger как знак своего влияния на общество, и мы были счастливы стать брендом, к которому все стремились.

Том Куртин[130] всегда спрашивал: «Чем могу помочь? Что тебе нужно?» Мне требовался кто-то, кто мог бы управлять моей жизнью, поэтому он познакомил меня с Шейлой Кокс, которая стала моей правой и левой рукой, правым и левым полушарием мозга. Она — мой личный помощник, руководит моими деловыми встречами и управляет моими поездками, бронированием, письмами и телефонными звонками. Жонглирование моим рабочим графиком — это работа Гудини[131], и нет ничего такого, с чем бы она не справилась. Но самое главное — это бесконечное доверие, которое моя семья и я сам испытываем к Шейле. От нее исходит положительная энергия; вокруг нее вообще нет ничего негативного. И она каким-то образом научилась читать мои мысли. Не знаю, хорошо это или плохо, но это наверняка работает на всех нас и помогает извлекать пользу из ее понимания. Шейла стала восемнадцатым членом семейства Хилфигеров, при этом она знает обо всех и обо всем в нашей семье больше, чем фактические члены семьи.

Я был настолько занят, что Сюзи решила, будто у меня появилась девушка. Да, была. Это компания. Я все время находился в разъездах, и мой разум погрузился в бизнес. Мои дети — самая важная часть моей жизни, но дела компании шли

буквально по пятам. Я уезжал в город рано утром и возвращался домой поздно ночью, и даже если находился с семьей, то не присутствовал по-настоящему. Сюзи чувствовала себя покинутой, потому что я страстно любил свою работу, будто каждый день играл в мяч, или ходил на концерт, или встречался с друзьями, вместо того чтобы проводить время с ней. Она стала очень обидчивой.

Сюзи всегда была хорошим дизайнером, и, желая чувствовать себя вовлеченной в мою жизнь, она предлагала идеи для бренда. «Почему бы тебе не сделать несколько курток из лодена?» — спрашивала она, полагая, что ирландский твид станет для нас удачной тканью. Я ответил: «Мы пробовали лоден пару лет назад, и вещи из него не продавались, потому что были слишком тяжелыми». Большая часть нашего бизнеса в Америке находилась в теплом климате, где твид не пользовался спросом. Думаю, ее оскорбило, что я не прислушался к ее совету. Она высказала другие замечательные предложения, которые я действительно запустил в производство, но, когда в них вносили изменения, что порой случается, она принимала это на свой счет. Думаю, она чувствовала себя брошенной и недооцененной.

Что касается меня, днем я ощущал себя победителем, уважаемым господином, добивающимся больших успехов. Но, возвращаясь домой, видел разочарование Сюзи. Через некоторое время я не мог дождаться, когда утром уйду из дома и окажусь на работе, где я делаю хоть что-то правильное. Считал, что в нашей семейной жизни были захватывающие проекты, такие как строительство дома на Мюстике и отделка нашего дома в Коннектикуте. Но в результате сочетания нескольких факторов — наших родительских обязанностей перед Кэтлин как ребенком с особыми потребностями, попытка уделять должное внимание другим детям, одновременной работы над множеством проектов, а также того обстоятельства, что я становился недостаточно доступным, как это представлялось Сюзи, — напряженность в наших отношениях превратилась в муку.

Мы были практически «возлюбленными с детства», и в раннюю пору нашего брака были очень сильно влюблены друг в друга. Сюзи невероятно творческая личность и прекрасная мать. Как это ни печально, мы отдалились и больше не могли найти друг в друге той благодати, которая прежде объединяла нас. К сожалению, мы решили расторгнуть наш брак.

Элли исполнилось четырнадцать лет, Ричарду — девять, Элизабет — семь, а Кэтлин было пять лет. Я объяснил детям, что собираюсь жить в Нью-Йорке и заниматься бизнесом, и снял гостиничный номер в городе. Затем арендовал дом по соседству с

нашим под вымышленным именем и сказал агенту по недвижимости, что это для моего работника. Позднее прямо через дорогу от нашего дома выставили дом на продажу, и я купил его. У нашего дома был белый частокол поверх каменной стены, идущей вокруг всего владения, поэтому я установил такое же ограждение поверх каменной стены вокруг моего нового жилища. Мне хотелось, чтобы дети здесь тоже чувствовали себя как дома.

Потребовалось семь лет, чтобы завершить бракоразводный процесс. Наше расставание было ошеломляющим и трудным для нас обоих. Но в итоге мы с Сюзи пришли к справедливому соглашению и сохранили уважение друг к другу, всегда ставя интересы наших детей на первое место.

Несмотря на проблемы в личной жизни, мой бизнес рос, и мы постоянно обновлялись. Мой брат Энди свел меня с рэпером Паффи (Шоном Комбсом) задолго до того, как он создал модную компанию Sean John, и познакомил с Бритни Спирс за мгновение до того, как она стала мегазнаменитой. Было очевидно, что брендинг знаменитостей набирает потенциал экономических и культурных возможностей, а Энди имел творческую и маркетинговую смекалку, чтобы сделать это направление деятельности полноценным занятием. В 2001 году я предложил ему: «Почему бы тебе не уйти из компании Tommy Hilfiger? Я буду сотрудничать с тобой и финансировать». И посоветовал ему обратиться к моему старому партнеру по магазину People's Place Ларри Стимерману, который знал, как добиться успеха, и к моему деловому партнеру Джо Ламастре. Мы назвали нашу фирму Star Branding («Брендинг звезд»).

Когда мы начали переговоры с Бритни, ее менеджер, Ларри Рудольф, попросил пять миллионов долларов в качестве задатка. Совсем недавно им требовалось пять тысяч долларов, чтобы удержаться на плаву! О такой сумме не могло быть и речи. С нами это не прошло.

В то же время Энди познакомил меня с другой артисткой, Дженнифер Лопес, которая хотела запустить собственную модную линию. И не просила пять миллионов долларов. Она хотела делить доходы поровну, но при этом ничего не вкладывать. Мы приняли эту сделку. Я инвестировал в компанию пять миллионов долларов, и Энди, Ларри, Джо и я учредили партнерство с Дженнифер. Пригласили дизайнеров, открыли демонстрационный зал, наняли отличного продавца, Джонни Кальвани, которого знал несколько лет; наняли главного операционного директора для управления текущим финансированием бизнеса и спустили курок. Они выполняли работу, а я давал советы.

Мы создали бренд, который назвали J. Lo. Первоначально мы сделали ставку на велюровые и махровые спортивные костюмы, которые Дженнифер носила в то время. Это сильно смахивало на бренд Juicy Couture, но бренд J. Lo выглядел немного ярче. Дженнифер была настоящей «возлюбленной». Она была хорошенькая, молодая, модная, увлеченная. И знала, чего хотела. Ее бизнес-менеджер, Бенни Медина, стал связующим звеном. И бренд взлетел.

Затем мы получили лицензию на аромат от фирмы Coty[132]. Дженнифер хотела назвать продукт Glow by J. Lo, но рядом с Санта-Моникой был магазин с названием Glow («Сияние»), который продавал косметические средства собственной марки, и мы сказали ей, что владелец может подать иск в суд. Она ответила: «Нет, хочу назвать это Glow». Мы несколько раз возвращались к этому вопросу и наконец, поскольку это была линия Дженнифер, уступили ее желанию. Владелец магазина обратился в суд, и нам пришлось заплатить пару миллионов долларов, чтобы уладить дело. Glow by J. Lo много лет подряд оставался женским ароматом номер один в категории люкс.

А вот одежда Дженнифер не нравилась. Ей казалось, что она выглядит недостаточно изысканно. Мы объясняли, что, если находимся в категории городской уличной одежды, продукт должен укладываться в определенную ценовую нишу; если она хочет создать кашемировый спортивный костюм типа Loro Piana, его следовало изготовить в Италии, и мы бы не смогли его продать из-за высокой себестоимости.

Бизнес не отвечал нашим ожиданиям и рос медленно. Дженнифер хотела видеть свои товары в универмагах Bendel, Barneys и Bergdorf, поэтому мы наняли дизайнера, чтобы разработать второй, более статусный бренд, который мы назвали Sweetface («Привлекательное лицо»). Мы провели крупный модный показ, но универмаги сочли, что одежда не была достаточно шикарной. По правде говоря, я считаю, что это вина команды; продукт определяет все в этом бизнесе, и, если магазины не хотят его покупать, значит, виноват тот, кто создает такой продукт. Идеи дизайна принадлежали Дженнифер, но, надо полагать, они не были реализованы должным образом. Поэтому я сказал Энди: «Нам нужен новый дизайнер. Девушка по имени Хизер Томпсон работает на модную компанию Sean John Шона Комбса, но она хочет уйти от него. Наймите ее — она все равно уйдет. Но кто-то должен сказать об этом Паффи, потому что он друг, и я не хочу неприятностей».

Итак, Хизер Томпсон приступила к работе, и вскоре мне позвонил Паффи.

— Что, черт возьми, ты творишь? Вы взяли одного из моих лучших дизайнеров!

— Послушай, Пафф, — я попытался объяснить ситуацию, — я думал, что тебя предупредили, к тому же она все равно ушла бы.

— Мне плевать, что она собиралась уйти. Тебе не надо было ее нанимать.

Я предложил: «Давай я поговорю с Дженнифер». Не знал, что еще сказать. Тогда он заорал пуще прежнего: «Передай ей, что она возится не с тем человеком!»

Дженнифер и Паффи раньше встречались: они вместе проходили по красной дорожке на церемонии «Грэмми», когда она была одета в знаменитый зеленый наряд из шелкового шифона от Версаче, — и расстались за несколько лет до описываемых событий. Когда я рассказал ей о звонке Паффи, она рассердилась: «Что? Кем, черт возьми, он себя возомнил? Он не может владеть кем-то! Предоставь это мне. Я поставлю его на место».

Не знаю, как развивались бы события дальше, но Дженнифер перезвонила мне: «Все в порядке. Мы поладили». И в следующий раз, когда я встретился с Паффи, он вел себя спокойно.

Итак, Хизер Томпсон перешла на работу в нашу компанию. Но бренд все еще не окупался. Дженнифер не носила одежду Sweetface — она предпочитала Кавалли и Версаче и появлялась по всему миру в рекламе бренда Louis Vuitton. Ее фанаты говорили: «Она не носит эту одежду; ей нет дела до нас». Поэтому я встретился с Бенни Мединой и Дженнифер и сказал им: «Бренд должен стать массовым — торговые сети Penney's, Sears, Kohl, Kmart, Walmart — вот где действительно находятся ваши клиенты и поклонники. Вы можете сделать там хороший бизнес».

Однако Дженнифер не стремилась к этому. Она никогда не говорила об этом, но подозреваю, что она просто не хотела, чтобы ее ассоциировали с продуктом дешевого сегмента. Я сказал Энди: «Вы, ребята, должны вернуться к Масу's и попросить их расширить бизнес, потому что в противном случае все это зачахнет». Универмаг Масу's был крупным клиентом. Мои инвестиции к тому времени составляли до семи миллионов долларов, и даже несмотря на то, что роялти от ароматов финансировали инфраструктуру бизнеса, доходы от продажи одежды упали с пятидесяти до двадцати миллионов долларов, а затем скатились до восемнадцати миллионов долларов.

Масу's не покупал одежду, и наши отношения с Дженнифер стали напряженными. Я чувствовал, что она потеряла интерес к бизнесу, и в стратегии продаж в лучшие универмаги появились изъяны. Я был очень расстроен и хотел исправить положение.

Энди требовалось получить одобрение Бенни Мединыи Дженнифер на каждую вещь, а они часто были недоступны. Дженнифер или находилась в турне, или проводила время со своим парнем, в то время Беном Аффлеком[133]. Один день она в Беверли-Хиллз, другой — в Париже. Ее было сложно застать и получить ответы. Раньше все происходило спонтанно: «Томми, я собираюсь одеть такую-то группу для своего видео», или: «Сегодня вечером мы посетим несколько клубов и будем раздавать футболки и рубашки-поло», или: «Мы собираемся устроить большую вечеринку в особняке „Плейбоя“», на все это я соглашался… но в ту пору разговор был примерно такой: «У нас есть возможность сделать статью о новой линии Дженнифер в журнале Glamour; крайний срок — десятое число. Может ли Дженнифер приехать в Нью-Йорк?» — «Да, но вы должны оплатить перелет на частном самолете из Беверли-Хиллз, и ей нужны ее парикмахеры и гримеры, и она должна остановиться в отеле Peninsula, и еще…»

> Я понимал: она была суперзвездой в Голливуде и мире музыки и заслуживала этого, однако ее статус забирал у нас слишком много ресурсов.

Но и это случалось лишь тогда, когда она соглашалась что-то сделать!

Но суть заключалась в том, что бизнес пробуксовывал, продукт был таков, что гордиться было нечем, и именно я вложил деньги. Необходимо было что-то предпринять. Я попросил о встрече с Бенни Мединой и Дженнифер в Нью-Йорке. Это случилось вскоре после того, как она вышла замуж за Марка Энтони[134]. Я понял, что мы их очень огорчим.

Для начала я сказал: «Прошу прощения за все случившееся, что так рассердило вас. Я не виню вас; как человек, чье имя написано на этикетке, понимаю, насколько вы разочарованы. Очевидно, у нас не сложилась подходящая команда, которая смогла бы привести дело к успеху; она не справилась со своей задачей. Модные тренды также изменились, и инфраструктура компании не сработала. И если быть честным до конца, то я не мог сам заниматься этими вопросами настолько, насколько нам всем хотелось бы».

С учетом своей доли ответственности предложил следующее решение: «Как мне представляется, мы можем сделать одну из трех вещей: закрыть бизнес, продать бизнес — он не стоит много — или заключить новую сделку. Сейчас у нас партнерство в равных долях, но мы готовы предоставить вам мажоритарную долю, если вы позволите нам вывести бренд в массовую

потребительскую категорию и тем самым сделать бизнес крупнее. Таково мое предложение. Если вы принимаете добавленный капитал и даете нам свое согласие, я свяжусь с моими друзьями в Li & Fung, у которых есть опыт работы именно в этой области. Это поможет изменить ситуацию. Не считаю, что отказ — это вариант. И не хочу быть связанным с предприятием, которое терпит фиаско».

Дженнифер и Бенни согласились с моим предложением. Мы пересмотрели контракт и двинулись вперед.

Я уже основал партнерство с компанией Li & Fung под названием Music Entertainment Sports Holdings (MESH), чтобы работать над брендами знаменитостей. Они владели семьюдесятью пятью процентами собственности, а моей группе принадлежало двадцать пять процентов. Мы заключили сделку со Стивеном Тайлером на продажу футболок и шарфов на короткое время, а также запустили линию рок-н-ролла, которую назвали в честь моего брата Andrew Charles. Ни одна из них не стала суперуспешной. Я встретился с генеральным директором Li & Fung Брюсом Роковицем и генеральным директором по бизнесу в США Риком Дарлингом и сказал: «Ребята, давайте заключим сделку с Дженнифер Лопес и разместим ее бренд в торговой сети Sears или Kohl's. Я поделюсь с вами своей долей капитала, и мы станем партнерами с Дженнифер». Брюс ответил: «Давайте позвоним Кевину Мэнселлу [директору Kohl's] и посмотрим, готов ли он к этому». Он тотчас позвонил.

— Кевин, а что, если мы предложим вам бренд Дженнифер Лопес и передадим его на эксклюзивной основе?

Мэнселл знал, что линия представлена также в сети Macy's, но не знал, что там потеряли интерес к ней.

— Да, но мне не нужны женские бренды, — ответил он. — Мне нужен мужской бренд.

— Брюс, — попросил я, — переведи его на секунду в режим ожидания.

Пока Мэнселл ждал, я сказал:

— Давайте дадим ему Марка Энтони.

— Кевин, — сказал Брюс, — я перезвоню.

Все начинало складываться весьма удачно.

— Почему бы нам не назвать бренд Marc Anthony and Jennifer? — спросил я.

— А Марк согласится на это?

Я позвонил Бенни, он связал меня с Марком, представители которого ранее обсудили заключение сделки с Li & Fung. Мы вернулись к переговорам с сетью Kohl's. В течение двадцати четырех часов они вошли в бизнес. Мы представили линию Marc

and Jennifer, а потом сосредоточились на расчетах.

У сети Kohl's имелось около двенадцати сотен магазинов в сорока девяти штатах. Они подсчитали, сколько товаров им потребуется для объединенного бренда Marc and Jennifer. Нам пришлось секционировать и фрагментировать производство несколькими способами — Kohl's будет изготавливать часть продукции самостоятельно, а Li & Fung — производить остальное, но в конце концов это соглашение стало одним из крупнейших договоров о брендинге знаменитостей в истории розничной торговли. Сделка стоимостью три с половиной миллиарда долларов! Мы объявили ее крупной.

Несколько месяцев спустя в сводках появилась новость: Марк и Дженнифер разводятся. Не уверен, предвидел он такой исход, но Бенни Медина настоял на том, чтобы их сделки были раздельными. Развод не повлиял на бизнес, который продолжает оставаться успешным по сей день. Несколько лет назад моя группа с большой выгодой продала остаток наших акций фирме Li & Fung.

Новой Дженнифер Лопес стала Талия Соди, талантливая и красивая жена легенды музыкального бизнеса Томми Моттолы. Недавно она взорвала модную сцену, в первый же год заработав сто миллионов долларов на огромной коллекции, продававшейся в сети Macy's, — сделка, которую разработал Томми. Он и я стали близкими друзьями, Талия — в числе наших самых близких друзей, наши дети играют вместе, мы соседи в Гринвиче. Томми вдохновляет меня историями о музыкантах и музыкальном бизнесе, которые только он может рассказать. Как бывший председатель Sony Music он имеет невероятный деловой ум. Мы вместе разрабатывали проекты и ощущаем себя как одна семья.

Глава девятнадцатая
Группа распадается
Опять на свой страх и риск!

В качестве меры предосторожности компания застраховала

меня на значительную сумму. После разрыва отношений с Сюзи я прошел очередное медицинское освидетельствование, а затем мне позвонил страховой агент. «Ваш анализ крови внушает некоторые опасения. Вы когда-нибудь болели гепатитом?» «Нет», — сказал я. «Не могли бы вы повторно сдать анализ крови?»

Второй тест подтвердил опасения; у меня обнаружили след гепатита С. «Вам когда-либо делали переливание крови?» — спросил меня специалист. Делали, в начале 1970-х годов, после аварии на мотоцикле. Он спросил: «Вы когда-нибудь кололи себе наркотики? Заражение могло произойти через грязные иглы». — «Нет». — «Может быть, это из-за воды. В некоторых местах ржавая, грязная вода. Сразу определить болезнь бывает невозможно. Но при переливании крови, безусловно, вы могли заразиться».

Меня отправили к другому специалисту, и он назначил лечение, которое, по его словам, с большой вероятностью вылечит меня. Лекарство действует так, будто у меня грипп — каждый день в течение года, но эта терапия могла спасти мою жизнь.

Я начал медикаментозное лечение и совсем расклеился. Похудел на девять килограммов, у меня пропал аппетит, постоянно болела голова и мучила сонливость. Пострадала и моя работа, и моя жизнь; я был рассеян и нетрудоспособен.

Через три месяца после начала терапии Мохан Мурджани отправил меня к доктору Чжану, и тот дал мне сборы трав, которые, по его словам, должны были облегчить симптомы. Он оказался прав: ко мне вернулся аппетит, состояние усталости и признаки гриппа ослабли. После шести месяцев приема трав доктора Чжана мой анализ крови показал отсутствие следов гепатита С. Мне чрезвычайно повезло.

В то самое время, когда мой брак распадался, а мое тело боролось с недугом, Сайлас и Лоуренс решили, что для них пришло время продать свои акции и выйти из компании Tommy Hilfiger. У большинства инвесторов есть стратегия выхода из бизнеса, но выбранный ими момент был особенно для меня чувствительным.

Сайлас и Лоуренс — изобретательные и чрезвычайно успешные инвесторы. Они взращивают свои инвестиции. Сайлас сказал мне, что они покупают бизнес «в раннем возрасте» и продают «в период полового созревания». «Когда ребенку три года, можно понять, умный он или неумный, здоровый или нездоровый». В 1989 году они купили Tommy Hilfiger за двадцать миллионов долларов, а к тому времени, когда они решили продать свою долю капитала в 2001 году, это открытое

акционерное общество стоило более миллиарда долларов. «Мы не станем ждать зрелого возраста, потому что тогда рост останавливается. Мы продаем в период полового созревания, пока рынок еще растет. Без всякого риска».

Сайлас и Лоуренс купили бренд Tommy Hilfiger, когда мне было тридцать девять. Они купили Ralph Lauren Europe, когда Ральфу было около сорока лет. Сайлас говорит, что для этого есть причина: «У дизайнеров в сорок лет есть энергия, но их опыт говорит о том, что они уже познали некоторые финансовые проблемы. В двадцать или тридцать лет они все еще могут быть мечтателями. А когда им под сорок, они расстаются с мечтой. Они по-прежнему полны энергии, но стали более реалистичны. Осознали смысл денег».

Майкл Корс находился на этом этапе, когда в 2000 году я познакомил его с Сайласом и Лоуренсом. Майкл приехал на Мюстик на новогодние каникулы. Он остановился в гостинице Cotton House, пришел ко мне домой и, похоже, был обеспокоен своим бизнесом. Он сказал мне, что дела идут неважно и он не знает, что делать. Майкл относился к жизни со смиренным достоинством, знал себе цену и не переоценивал себя, и мне казалось, что ему действительно нужны деньги. Он потратил двадцать лет, так и не став суперуспешным, и был готов сделать все, чтобы достигнуть этого. Я знал про одежду Майкла от Бергдорфа Гудмана. Скромная элегантность. У него был отличный вкус. Я сказал: «Почему бы тебе не встретиться с моими партнерами?» Лоуренс и Сайлас уже выходили из бизнеса, но я подумал: «Может быть, мы можем купить бренд Майкла Корса. Это могло бы внести свежую струю в корпорацию Tommy Hilfiger».

Лоуренс и Сайлас думали иначе.

— У нас сейчас нет свободного капитала Tommy Hilfiger, — сказали они. — Если компания купит Майкла Корса, нам от этого мало проку.

— Почему бы вам, ребята, не сделать это своими силами? — спросил я.

— Ты хочешь быть на паях с нами? — поинтересовались они.

— Я не могу… это противоречит моему контракту.

Лоуренс не был уверен, следует ли им вмешиваться.

— Это маленький бизнес, и он довольно дорогой. Ну не знаю. Что за парень этот Майкл?

— Думаю, он может стать следующим Ральфом Лореном, — сказал я, — или следующим Кельвином Кляйном. У него большой талант. Его имя еще прозвучит.

Я сказал Лоуренсу и Сайласу, что не могу стать инвестором, но им наверняка стоит это сделать. Я представил их друг другу, и

сделка состоялась.

Они ввели в качестве генерального директора и партнера Джона Айдола, суперзвезду в бизнесе, который работал с Ральфом Лореном и Донной Каран[135] и имел долю капитала в бренде Anne Klein. На рынок вышла новая фирма. Сначала под этим брендом в основном выпускали одежду и обувь, сумки и аксессуары (ремни, шарфы и тому подобное). В течение первых трех лет они вложили в компанию много денег, но взлета не получилось. Они запустили второстепенную, менее дорогую линию под названием Michael by Michael Kors — никакого результата. Тем не менее они были очень умными бизнесменами и увидели, как бизнес фирмы Coach взорвался благодаря сумкам и аксессуарам, поэтому решили усилить именной бренд Майкла Корса в этой категории, при этом сохраняя ореол модной одежды под этой маркой.

Это подействовало. Благодаря сочетанию отличного дизайна, выгодных ценовых точек, грамотного позиционирования, профессиональной команды и удачного времени выхода на рынок бренд Michael Kors взорвался. Мощный бизнес аксессуаров и сумок улучшал внешний вид модной одежды, и наоборот.

Можно безошибочно узнать, когда время выбрано удачно; клиенты сообщат вам. Сначала вы ощущаете это. Ваши вещи начинают распродаваться без остатка. Затем появляются товары, идущие нарасхват. Затем у клиентов начинается ажиотажный спрос.

Они начали открывать небольшие магазины, в ассортименте которых были в основном сумочки, обувь, ремни и кошельки плюс пара предметов одежды. Затем они стали ставить на вещи логотип.

Я знаю Лоуренса достаточно хорошо, чтобы быть уверенным, что именно он настаивал на использовании логотипа. Думаю, что сам Майкл колебался, хотя, вероятно, знал: логотип будет иметь важное значение. Многие дизайнеры избегают использовать логотип, так как считают, что это явно отдает коммерцией и совсем не классно. Но Лоуренс понимал, как выстраивать бизнес, и знал, что логотип просто необходим, чтобы внезапно блеснуть.

Лоуренс и Сайлас инвестировали более двадцати миллионов долларов на покупку бренда Майкла Корса. В то время Майклу было сорок два года. Они владели большей частью акционерного капитала компании. Когда в 2011 году были опубликованы отчеты, компания оценивалась в четыре миллиарда долларов. Они продали свою долю в 2014 году, и к тому времени стоимость их акций компании Kors увеличилась более чем в четыре раза. В какой-то момент она достигла почти восемнадцати с половиной

миллиардов долларов. Я был очень рад за своих бывших партнеров. Мультимиллионеры находятся в другой лиге, а Лоуренс и Сайлас чрезвычайно богаты. Журнал Women's Wear Daily задал мне вопрос: что я думаю по поводу сделки? Я похвалил Сайласа, Лоуренса и Майкла и сказал: «Любой, кто не будет инвестировать в Майкла Корса, прогадает». К сожалению, хотя меня приглашали, из-за моего положения в корпорации Tommy Hilfiger я не мог инвестировать в дело, которое могло расцениваться как конкурирующий бизнес. Я был очень огорчен, но не хотел подвергать риску бренд Tommy Hilfiger и нашу материнскую компанию — корпорацию Phillips-Van Heusen Corporation, PVH Corp.

А потом Джоэл решил уйти. Он говорил мне несколько лет назад, что в какой-то момент намерен уйти, но когда я получил от него официальное письмо об уходе, то почувствовал, что оказался посреди Атлантики на тающем айсберге. У меня стоял ком в горле. Группа распадалась. Я остался один.

> Уход с корабля трех членов команды стал для меня огромным разочарованием. Примерно в то же время бизнес начал тонуть.

Бренд Tommy Hilfiger имел такой ошеломительный успех, что был обречен достигнуть гребня волны. Тщательный учет наших запасов подсказывал нам, что неминуемо грянет гром. Мы теряли импульс. Наши продукты продавались не так быстро, как в прошлом, и многие магазины требовали уценки на нереализованный товар.

Почему мы начали разваливаться?

Между 1995 и 2000 годами все были одеты в Tommy — парни из хип-хопа, уличные подростки, скейтбордисты, диск-жокеи, университетская «золотая молодежь». В ответ на их запросы я сконструировал более яркий спортивный облик и сделал модели просторными, «оверсайз», потому что ребята нормального телосложения приходили в магазины и спрашивали: «У вас есть это же размера XXXL?» Мы были счастливы дать им то, чего они хотели. Брюки с заниженным шаговым швом были предметом повального увлечения (я узнал, что этот стиль зародился в тюрьме, где брюки висели низко, потому что у заключенных были конфискованы ремни). В сочетании с трикотажными рубашками для хоккея и регби наша линия с логотипами размера XXXL доминировала в одежде уличного стиля. В определенных кругах было трудно казаться крутым без наших вещей. У нас был четырехлетний период, когда наш товар буквально разлетался.

Но любая популярность подразумевает риск. Пока бренд

находится на взлете, все шло замечательно. Когда вы заходите в ресторан и из пяти суперкрутых посетителей трое одеты в ваш бренд, вы торжествуете. Но если люди, которые не являются и никогда не будут вашим основным потребителем, повсюду носят ваш бренд, вы можете одновременно потерять и фактор крутости, и фактор базовой одежды. Мы слишком стремительно разрослись. Мы потеряли наших основных клиентов — мужчин, женщин и детей любого размера и формы, которым нужен был «старина Томми».

Возможно, они полагали, что я больше не являюсь сторонником «оксфордских» рубашек и брюк чинос, которые мы так агрессивно предлагали своим покупателям. Многие молодые профессионалы, носившие мою базовую одежду, перешли на одежду других брендов, которые копировали нашу классику: May Company, Gap, Banana Republic, Express и даже такие универмаги, как Dillard's, Macy's и Bloomingdale, где существовали отделы, торговавшие под собственной маркой. Они продавали весь этот базовый товар — наши рубашки с застежкой на пуговицы и контрастной подкладкой на горловине, штаны с контрастной подкладкой, свитера prep crew («учебный экипаж»), куртки. Менялось восприятие нашего бренда. Внешнему миру казалось, что мы отказались от классического стиля и породили уличную моду, в то время как на самом деле мы продавали их параллельно.

В 2000 году бизнес начал замедляться. Партнеры и руководители компании в один голос твердили: «Что не так, что не так, что не так?» Наша ошибка в том, что мы стали вездесущими.

Мы наняли Bain & Company, консалтинговую фирму по менеджменту из Бостона, и их исследование показало, что послание бренда было противоречивым и сбивало потребителей с толку. «Это преппи? Это хип-хоп? Это рок-н-ролл? Это для мужчин? Это для женщин? Это слишком дорого? Это выглядит слишком дешево?» Наша линия женской одежды, запущенная в 1987 году, была закрыта спустя два года и вновь открылась в 1996 году. Она казалась устаревшей и плохо продаваемой. Наша джинсовая одежда недотягивала до нужного уровня. Мужская спортивная одежда выглядела скучной и однообразной. Но каждый раз, когда мы пытались сделать что-то интересное или отличающееся, мерчендайзеры и продавцы опасались, что это не будет пользоваться спросом.

Внезапно мне показалось, что каждый американский парень из хип-хопа пресыщен Томми. Они провели с нами несколько лет и, как поступают создатели и последователи трендов, перешли к

следующему объекту. Крупные логотипы выходили из моды. Люди насмотрелись красно-бело-синего. Они начали носить такие городские бренды, как Ecko и Cross Colors. У Джея-Зи[136] была одежда от Rocawearp, Паффи основал бренд Sean John, Рассел Симмонс[137] носил одежду Phat Farm. Компания одежды в стиле хип-хоп FUBU определила себя как For Us By Us («сами для себя»).

Как и любому акционерному обществу, нам необходимы объемы продаж и стабильная прибыль, чтобы поддерживать курс акций компании. Каждый квартал Джоэл общался с аналитиками Уолл-стрита, которые говорили: «Вау, это здорово. Что вы делаете в следующем квартале?» Когда темпы роста ускоряются, мультипликатор (соотношение цена/прибыль, или стоимость акционерного капитала, разделенная на прибыль), получаемый на свой капитал, растет. Чтобы поддерживать стабильные показатели из месяца в месяц, нам нужен был постоянный приток. Если темпы роста замедлялись, мультипликатор начинал уменьшаться, а затем стоимость акций падает, и вы входите в нисходящий цикл и можете рухнуть. Именно этого боятся аналитики. С финансовой точки зрения было бы целесообразно контролировать наши продажи и сокращать расходы, но наш поезд уже отошел от станции, и мы действительно не понимали, что можем остановиться. Уолл-стрит не принимает в расчет изменения тенденции в стоимости акций для корректировки, поскольку им это безразлично. Они спрашивают: «Что произошло в этом квартале?» и «Каковы ваши намерения в следующем квартале?» Многие инвесторы начали выходить из корпорации.

После публикации финансовых отчетов компании в изобилии появились слухи и вопросы, а также негативные отзывы в прессе. «Им пришел конец?», «Сегодня они здесь, а завтра их нет», «Бывшая знаменитость». Журналы Women's Wear Daily и Daily News Record обычно печатали сводки «Бестселлеры осени», «Бестселлеры Рождества», «Бестселлеры весны». Carpenter jean («джинсы плотника») и свитера prep crew («учебный экипаж») от Tommy Hilfiger фигурировали в этих списках на протяжении многих лет, но теперь их больше не включали в этот перечень. Что делать?

Бренды Prada и даже Calvin Klein становились более чистыми, минималистичными и осовремененными. Итак, размышляя о том, что одежда в стиле «преппи» ушла в прошлое, и об «общеамериканском» тренде, с яркими красно-бело-синими логотипами, я попытался модернизировать продукцию бренда. Мы работали над этой проблемой в течение нескольких сезонов, но потребитель сказал свое «нет». Я начал сомневаться в себе.

Я также узнал, что на некоторых специалистов в нашей

компании оказывалось давление, чтобы вынудить нас производить базовую одежду с начальными (до скидки) ценовыми категориями, аналогичными тем, которые были у торговых марок универмагов, например Gap и других розничных продавцов с менее дорогостоящими товарами. В тот момент я остро ощутил потерю Лоуренса. Он бы с ума сошел. Я этого не сделал. Вместо того чтобы бороться за качество, на котором Tommy Hilfiger заработал свою репутацию, я начал рационализировать. «Хорошо-хорошо, они не ошибаются, магазины нуждаются в более низких ценовых категориях. Давайте дадим им это и одновременно запустим линию, которая будет более сложной и дорогой — такой, которую я действительно хочу носить».

С командой, возглавляемой нашим ведущим дизайнером мужской спортивной одежды Майклом Сондагом и моей сестрой Джинни, мы создали линию под названием «H». Она получилась красивой. Ведущие роли в рекламе исполнили Дэвид Боуи и Иман[138]. Одежда смотрелась классно и дорого. Ее производили в основном в Европе, с тщательным соблюдением технологических процессов. Спортивная одежда классического стиля. С улучшенной посадкой. Мы поставили более высокие воротники на рубашки, использовали европейские рисунки клетки и полос и более прилегающий покрой. Замечательный товар. И людям это понравилось.

Поскольку состояние нашего спортивного и джинсового бизнеса продолжало ухудшаться, мы решили разместить в универмагах линию «H». Закупщики из Macy's заартачились. «Это слишком дорого», — сказали они. Мы не могли игнорировать их мнение, так как нуждались в продажах. Прислушавшись к точке зрения байеров, решили больше не выпускать линию «H» в Европе и перенести производство в Азию, где цены были ниже. Внешний вид изделий был похож, но качество отличалось. Своим решением мы нанесли ущерб бизнесу и теперь конкурировали с нашей базовой линией.

Когда нам показалось, что наш бизнес джинсов сводит на нет наше спортивное направление, потому что стали конкурировать в борьбе за одного и того же клиента, мы переключили бренд Tommy Jeans на продажу более дешевых товаров, чтобы просто удержать этот бизнес на плаву. Под брендом Tommy Jeans продавались миллионные партии одежды с крупными логотипами Tommy Hilfiger. Теперь они были менее качественными и были уценены универмагами, и люди покупали наши джинсы на сорок-пятьдесят процентов дешевле.

Сработал механизм спроса и предложения — основной принцип бизнеса. Когда поставки велики и происходит

затоваривание, спрос замирает.

Крупные дискаунтеры, в том числе T. J. Maxx, Century 21 и Costco, нуждались в дизайнерских брендах, и, для того чтобы продолжать наращивать объемы и накачивать продажи, мы начали массовую поставку товаров в эти торговые организации.

> Внезапно бренд Tommy Hilfiger, который некогда позиционировался как «доступная роскошь», начали продавать в дисконтных магазинах. Марка скатилась на улицы китайского квартала.

Наша одежда была повсюду и стоила дешево. В результате этого потока товаров начались уценки в обычных магазинах. Когда каждый универмаг дисконтирует продукт, стоимость изделий выпадает из ниши бренда, что и произошло с нами. Мы загнали себя под пресс и не знали, как оттуда выбраться. Я видел зловещее предзнаменование, но оказался в тупике.

С уходом Сайласа, Лоуренса и Джоэла нам потребовался новый генеральный директор. Мы занялись поиском кандидатуры по всему миру. Искали людей, обладавших масштабным мышлением Лоуренса, солидным подходом к деловым решениям Джоэла и финансовой сметкой Сайласа. Вокруг было много толковых руководителей, но быть умным руководителем и обладать комбинированным ви́дением, которое мы все совместно вырабатывали раньше, — это две разные вещи.

В августе 2003 года мы пригласили Дэвида Дайера, который проделал большую работу в качестве генерального директора Lands's End, дочерней компании Sears. Мы остро нуждались в его богатом опыте, полагая, что Уолл-стрит будет его уважать и, возможно, он поможет нам исправить положение.

Дайер прибыл, когда фирма Tommy Hilfiger, казалось, достигла критической точки. Были проблемы с запасами, раздутые расходы и подходы к бизнесу, которые он считал устаревшими. Например, мы занялись электронной коммерцией (продажами в Интернете), но не организовали ее должным образом. Команда, управлявшая нашим европейским подразделением, решила, что мы выдохлись. Моральный дух компании упал до небывало низкого уровня, и я ощущал свою беспомощность на нескольких фронтах. Впервые с тех пор, когда обанкротился в двадцать лет, я почувствовал себя неудачником. Все смотрели на меня с осуждением. «Томми, это твоя вина. Ты потерял чутье. Модели просто ужасны, иначе они продавались бы. Ты последовал за трендами и отказался от собственных корней. Реклама деградировала от „всеамериканского преппи“ и рок-н-ролла до простоты дурнушки Джейн и ванильного мороженого.

Ты удешевил бренд. Ты во всех дискаунтерах».

Фактически так оно и было — в самую точку.

Может быть, у Дэвида Дайера есть «серебряная пуля» — верное решение. Может быть, есть способ вернуть популярность бренду Tommy Hilfiger.

К сожалению, как только Дайер оказался в седле, я почувствовал, что ситуация стала еще более негативной. Мне казалось, что его взгляд на происходящее был таким: «Вау, вы, ребята, все испортили». Есть положительные и отрицательные способы изменения групповой динамики, и складывалось впечатление, что он привык к негативным.

Уолл-стрит настаивает на том, чтобы акционерные общества имели независимый совет директоров, поэтому тщательно подобранные нами члены совета директоров не могли продлить свои контракты, так как были недостаточно внешними относительно компании. Мы заменили их профессионалами из других компаний: маркетологом из фирмы Verizon, корпоративным консультантом, руководителями из разных сфер деятельности. Хотя они были выдающимися в своих областях, они не разбирались в вопросах модного бизнеса. Я сидел на заседаниях совета директоров, и меня просто тошнило от их комментариев: все их советы основывались на балансе и показателях, а не на информированном представлении о нашей конкретной отрасли. И чувствовал, что Дейв Дайер делает то же самое.

Дайер хотел закрыть джинсовое подразделение. У меня имелись сомнения по этому поводу, но поскольку джинсы были представлены в спортивной одежде, я согласился. Джинсовое направление съедало много наличных, и, если мы закроем эти двери, у нас появится больше денег на рекламу, способную, как я думал, возродить бизнес.

Дайер действительно пытался помочь мне на отдельных направлениях. Я понимал, что наша компания географически разбросана и у нее нет центра. Фирма Lands' End была признана одним из лучших рабочих мест в Америке, и когда мы с ним посетили штаб-квартиру этой компании, базирующуюся в Висконсине, на меня произвел сильное впечатление современный и хорошо организованный офис; ясно, что некоторые стратегические идеи высокого уровня были заложены в основу компании. Я подумал: «Если Дэвид Дайер сумел осуществить это в фирме Lands's End, он, конечно, может сделать это и в компании Tommy Hilfiger». Мне хотелось, чтобы мы стали «одним из лучших рабочих мест в Америке». Это привлекло бы новые таланты и помогло бы сохранить то, чем мы располагали.

Он дал мне перечень — от медицинского страхования до надлежащего состояния туалета. На бумаге все выглядело здорово.

Наше здание 485 на Пятой авеню немного обветшало. Офис на 25-Уэст 39-й улице был красивым, но его помещения буквально трещали по швам. Бывало, я поднимался на лифте на шестнадцатый этаж, и мне становилось грустно, потому что Джоэла, Лоуренса и Сайласа больше там нет.

Я побывал в офисах Deutsch Inc., в то время нашего рекламного агентства, и обнаружил, что они занимали целый этаж здания на пересечении 15-й улицы и Восьмой авеню. Помещение отличалось промышленным дизайном, с крутым ощущением открытого пространства и захватывающим видом на центральный Манхэттен, реку Гудзон и Нью-Джерси. Здание растянулось на целый квартал. Проходя от одного конца офиса до другого, я видел, как все работают над отдельными, но взаимосвязанными проектами, и подумал, что это могло бы сработать и у нас. Если бы мы продали свою недвижимость, то могли бы арендовать помещение в одном из модернизированных старинных зданий в Дальнем Вест-Сайде и поместить всю нашу компанию на одном этаже. Мы могли бы значительно улучшить коммуникации; все будут знать, что делает остальная часть компании; могли бы возродить дух товарищества и порождать захватывающую новую энергию. Я сразу же позвонил моему другу Брюсу Серри, одному из боссов агентства недвижимости CBRE, и попросил его показать мне похожее помещение.

От продажи здания на 25-Уэст 39-й улице, которое купили примерно за двадцать пять миллионов, мы выручили семьдесят миллионов долларов. Мы думали, что совершили хорошую сделку, но на следующей неделе покупатель перепродал его за сумму около ста миллионов долларов. Как такое случилось, мы никогда не узнаем. Это стало крупным фиаско. Когда продавали другое здание, мы включили в договор пункт о своем участии в прибыли, если оно будет перепродано в течение определенного периода времени.

Мы арендовали помещение, которое Брюс Серри показал нам на 601-Уэст 26-й улице, в архитектурном памятнике Старретт-Лехай-билдинг[139], самом большом здании в Нью-Йорке. Я думал, что это очень круто. Мы все могли работать под одной крышей и избавиться от негативной энергии, поселившейся в наших прежних зданиях. Дайер предложил устроить для сотрудников спортивный зал и красивый кафетерий, так как в этом районе было мало хороших ресторанов. Это была новая страница. Я полагал, что новый офис станет «одним из лучших

рабочих мест».

В то время как наши внешние атрибуты шли на поправку, я не был доволен тем, что предлагали группы конструирования одежды. Мы утратили вибрацию и харизму. Когда я пытался задать вектор развития, мне возражали: «Но это не продается. Это слишком дорого», — и взамен предлагали второсортные идеи. Группы сбыта и мерчендайзинга пытались сделать бренд умеренным. Ненавижу посредственность! Закончился расцвет джинсового бума: объем продаж упал с пятисот миллионов долларов в год до четырехсот миллионов, а потом опустился до трехсот миллионов и скатился к двумстам миллионам долларов в год. Европейской команде не нравились наши эскизы, и они настроились разрабатывать собственный продукт. Наша PR-программа пробуксовывала. Она не принесла эмоций, только цифры. Я придумал дизайнерское реалити-шоу на CBS под названием The Cut («Покрой»), которое получило теплый прием.

Продюсеры хотели, чтобы я действовал как Дональд Трамп — был скупым и жестким, каковым на самом деле не являюсь. И продолжал чувствовать, что мы сбились с пути.

Однако и сами закупщики универмагов менялись. Годами ранее они были настоящими «гарменто», знавшими толк в одежде. Теперь могло оказаться, что сотрудник, ответственный за закупки мужской спортивной одежды для универмага, предыдущий сезон работал в отделе электроприборов. Эти новые байеры опирались в основном на историю того, что недавно продавалось — цветовая палитра, ходовые размеры, — а что нет. Они редко отводили взгляд от электронной таблицы. Они говорили: «Все, что продавалось в прошлом году, мы будем закупать снова». Мы называли их last-year-itis («прошлогодники»). Так не продвигают бизнес! Принятие риска, знание и предусмотрительность, позволявшие покупать новые интересные товары, которые способны «щелкнуть и включиться», — вот как прокладывают себе путь новые стили! По обычным ценам, без скидки!

К нашему сожалению, этого больше не было.

Я попытался перестроить линию. Делал покупки в универмаге Fred Segal в Лос-Анджелесе и увидел там классные военные штаны карго с шипами. Футболки также украшены шипами и стразами. Мне понравились шипы. Может быть, нам стоит отделать шипами некоторые модели джинсов, возможно, на подходе крутой тренд. Мне не хотелось зацикливаться на одном тренде, но про себя отметил: «Можно запустить на пробу несколько моделей».

Вместе с помощниками я реконструировал целую линию

джинсовой одежды, каждый предмет. «Давайте „подкрутим“ их. Смешаем полоски. Сделаем их ярче, забавнее. Давайте добавим эмблемы и цифры и придадим им более спортивный вид. Сделаем их ультрамодными, в духе современной городской жизни», — говорил я.

Линия вышла на рынок, и я почувствовал, что руководство компании больше всего опасается уценки. Джон Каракус, на тот момент президент подразделения джинсовой одежды, вернулся после деловой встречи и сказал:

— Это катастрофа. Они не продаются. Это никому не нужно.

— Просто попробуй, — настаивал я. — Отдай их в универмаги на пробу. Ведь никто не думал, что хоккейные свитера будут пользоваться спросом. Или оксфордские рубашки «оверсайз» с гербом и зеленой петлей — у нас были сомнения, что они будут продаваться. Закупщики рекомендовали нам снять логотип, но, когда мы поставляли в универмаги товары с логотипом, они продавались. Я к тому говорю все это, что нужно попробовать.

— Томми, им это не нужно. Джинсы с шипами — это слишком дорого, люди не собираются это носить.

Моя проверенная на практике философия заключалась в следующем: если вы поставляете в универмаги товар в широкой цветовой гамме и с большой выкладкой (это создает впечатление уверенности производителя в своем товаре), то клиент начинает думать: «Это то, что мне нужно. Надо купить». Я полагал, что этот подход по-прежнему будет действовать. Но все испугались. Они собирались продвигать только то, что предлагали ритейлеры, а именно: те товары, которые хорошо продавались в прошлом году. Отсутствовала положительная энергия; основной корпоративной эмоцией стал страх. Это явно не мой способ делать бизнес. В итоге я заявил: «Ну, если вы не собираетесь пытаться, то и не станете ничего предпринимать». Эта линия, не поддержанная энтузиазмом компании, не продавалась.

Глава двадцатая
Мы — семья
Семейные узы

Мои партнеры уходили один за другим, жена хотела развода, у меня обнаружили гепатит, и бизнес обваливался.

Что еще, черт возьми, могло произойти?

В один прекрасный день мой брат Билли упал в обморок, и его отправили в больницу в Кэтскиллсе на компьютерную томографию. Там не увидели ничего плохого и велели обратиться через год. Вскоре после этого у него начались приступы. На этот раз Билли поехал в больницу в Нью-Йорке, где ему поставили диагноз — «опухоль мозга». Вся семья горевала от безутешности. Билли был музыкантом и весельчаком. В это просто невозможно было поверить.

Мы обратились к очень хорошему неврологу, который сказал, что Билли требуется операция. Мы нашли первоклассного хирурга и молились.

Врачи побрили всю голову, затем сделали надрез, вскрыли черепную коробку и удалили опухоль. Это был рак, бластома, худший его вид. Нам сообщили, что такая опухоль обычно

появляется снова, но ее размеры были относительно небольшими, и операция не повлияла на зрение Билли или работу мозга. Врачи сказали, что Билли будет находиться под медицинским наблюдением. Мы надеялись на лучшее.

Мой брат должен был поправиться после операции в течение нескольких недель, и понемногу, месяц за месяцем, ситуация улучшалась. Однако у него начались сильные головные боли. Нам сказали, что это в пределах нормы и Билли должен принимать тиленол и находиться под наблюдением врачей. Но головные боли усилились. Ему было так плохо, что пришлось накачивать его кортизоном, чтобы уменьшить воздействие опухоли. Билли принимал все назначенные ему лекарства. Врачи полагали, что полностью удалили опухоль, но Билли находился в плачевном состоянии. Ему сделали еще одну операцию и повторно удалили раковые образования. Опять ухудшение состояния, новая опухоль, головные боли. Ужасное страдание. Затем у него развился спинальный менингит[140].

Билли всю жизнь играл на гитаре. Он выступал со своей электрогитарой Firebird компании «Гибсон» в составе группы Glass Head, а затем в Fright. Он входил в группу Cult Brothers вместе с Энди и несколькими парнями из Blue Oyster Cult и играл в группе King Flux с Ричи Стоттсом и Марки Рамоуном. С 1993 года он участник группы под названием Brain Surgeons, что значит «Мозговые хирурги». Просто в голове не укладывается! Он регулярно возвращался в Элмайру, чтобы поиграть с Энди в «семейной группе», которую они назвали Hippo («Бегемот»), по прозвищу нашего отца.

Билли умер 15 сентября 2001 года, через четыре дня после событий 11 сентября, в возрасте сорока трех лет. Он был прекрасным человеком, талантливым музыкантом и замечательным братом. Я очень по нему скучаю. Так печально! Какая потеря! Мы все были безутешны. Никогда не видел мою мать такой подавленной, даже когда умер отец.

По просьбе Билли собрались его друзья и коллеги и исполнили песни Mountain и Cheap Trick, а также песни из репертуара «Роллинг Стоунз».

Проклятье.

Я впал в безрассудство. И решил: «Мой мир рушится, пойду-ка от души выпущу пар». Знакомства, вечеринки, клубы. В 2006 году мой брат Энди сказал: «Давай пойдем в Plumm [ночной клуб в Нью-Йорке]. Это будет действительно классная ночь. Там соберутся Эксл Роуз[141] и Ленни Кравиц, Кид Рок — в общем, куча людей». Так и сделали. Мы сидели на скамье, и какой-то парень наткнулся на меня и пролил наши напитки. Это

был Эксл Роуз. Он попытался обойти нас, чтобы подойти к одной из девушек. Я сказал:

— Эй, поосторожнее!

— Пошел ты! — рявкнул он.

— Сам пошел!

— Нет, пошел ты!

— Нет, пошел ты!

Эксл Роуз занес кулак для удара. Он выглядел большим и сильным. Волосы у него были причесаны в косы и дреды, а на пальцах полно массивных колец. Если он ударит меня в лицо, мне конец. Промелькнула мысль: «Либо я покойник, либо должен ударить первым». *Бум*, я встал и ударил его. Это только разъярило парня.

Я не боец, это точно. Он попятился на меня, и я снова замахнулся. Это была классическая «несостоявшаяся драка» двух знаменитостей: мой телохранитель Рози — гигант, сто двадцать пять килограммов мускулатуры, — оттащил меня от него, а его телохранитель оттащил своего патрона. Рози поднял меня и вывел из клуба. Я всегда буду благодарен ему за спасение моей жизни! Стычка не переросла в драку, но все же наделала шуму. Информация об этом попала на первую страницу «Нью-Йорк пост». Позже, когда он встал и начал играть, он представил песню Welcome to the Jungle, сказав по этому поводу: «Посвящаю моему другу Томми Хилфигеру». После этого мы помирились.

Ларри и Лора Стимерман познакомили меня с женщиной по имени Лиззи, которая была на пятнадцать лет моложе меня — молодой, но не слишком юной. Она стала первой женщиной, с которой я всерьез встречался после моего расставания с женой. С ней было очень весело, но вскоре все осложнилось. У нее было два мальчика; у меня были дети. Мои дети без энтузиазма отнеслись к ней и ее детям, и я уверен, что ее дети также не были рады мне и моим детям. Сложилось так, что мы встречались — расставались, встречались — расставались. К лету 2005 года мы окончательно порвали отношения, и я сказал: «Это все, я ухожу. Отлично проведу время и в другой раз решу, какого черта делать. А пока что просто хочу наслаждаться жизнью». В середине июля я зафрахтовал яхту, собрал моих неженатых, непомолвленных, сумасшедших друзей по веселым вечеринкам Алекса Гарфилда и Генри Пикмана и моего инструктора по фитнесу, бывшую модель Джо Пилевски, которого мы звали «Йога Джо», и все вместе отправились на две недели в Сен-Тропе.

Джерри Холл только что развелась с Миком Джаггером, и она находилась в Сен-Тропе, поэтому однажды вечером я пригласил ее присоединиться к нам на яхте.

— Пойдем, поужинаем, повеселимся.

В тот день мы отправились в место, куда все великолепные девушки и классные мужчины обычно отправляются обедать, — Club 55 или Cinquante-Cinq. Мы встали на якорь и на бортовой моторной лодке добрались до причала. Я сказал ребятам, что вечером придет Джерри, и предложил им найти девушек, чтобы она не оказалась единственной женщиной на яхте. Йога Джо отправился блуждать по пляжу, чтобы подцепить женщин. Для Джо это не проблема.

— Ребята, посмотрите, кого я нашел! Подойдите и познакомьтесь с девушками.

Мы отправились на пляж и поздоровались с двумя привлекательными женщинами. В тот вечер я с нетерпением ждал разговора с Джерри, но, когда мы вернулись на яхту, меня беспокоил состав компании за ужином. Я спросил:

— Придут ли девушки сегодня вечером?

— Ну да, видишь ли, не думаю, — сказал Йога Джо. — У одной есть дети, и она не знает, сможет ли она…

— Пусть возьмет детей с собой, — ответил я.

— Ну не знаю. Ты хочешь…

— Дай мне ее телефон. Как ее зовут?

— Ди Оклеппо.

Я дозвонился.

— Ди, это Томми Хилфигер. Мы познакомились на пляже, и мой приятель Джо сказал мне, что вы не можете прийти сегодня вечером, потому что с вами дети.

Она сожалеет, что не может быть на ужине.

— Знаете, у нас на борту есть повар, он приготовит наггетсы для ваших детей, и они смогут посмотреть кино. Приходите к нам!

Думаю, она оценила этот жест; непросто было одинокой женщине отправиться на вечер в Сен-Тропе вместе с детьми.

Позже вечером на борт поднялись Джерри Холл, Ди и ее подруга Мелисса Роен. Я был счастлив провести время с Джерри, но когда увидел Ди, подумал: «Ух ты, да она хорошенькая!» Кроме того, она казалась очень славной женщиной. Мы выпили на яхте, потом оставили детей с поваром и няней и отправились в ресторан. Изрядно пили, хорошо погуляли, вернулись на яхту тем же вечером и еще немного повеселились. Это был чудесный вечер, но веселье закончилось рано, потому что Ди пришлось вернуться домой, чтобы уложить детей спать.

Я подумал, может быть, Алекс или Генри тоже положили глаз на Ди. На следующее утро я спросил каждого из них, не возражают ли они, если я приглашу ее снова. Алекс только

посмеялся надо мной, что я, мол, осторожничаю, желая избежать конфликта. Он сказал: «Томми, мы здесь ради тебя. Думаю, ты ей понравился — весь вечер она пыталась поговорить с тобой, но ты был чертовски застенчив и сидел безучастно. Удачи тебе!»

Я позвонил ей: «Где вы сейчас?» Она с подругой и детьми была на пляже. Ди ничего не знала обо мне, кроме того что я дизайнер, поэтому автоматически предположила, что я гей. Позже она призналась, что, когда увидела меня с Джерри Холл накануне, подумала: «О, возможно, он бисексуал». Тем не менее на этих яхтах так классно, поэтому она приняла мое приглашение. Она считала, что вечер получился фантастическим.

За обедом в Club 55 у нас завязался разговор. Ди понятия не имела о том, что я был женат и расстался с женой, и не знала, что у меня есть дети. Она ничего обо мне не знала — это был обед неожиданных открытий. Мы заговорили о наших детях, деликатно избегая откровений. Но когда мальчишки Ди поднялись на борт прошлой ночью, заметил, что один из них очень похож на Кэтлин. И потом понял: мы оба столкнулись с одними и теми же проблемами. Едва ли существует более глубокое и одухотворенное единение, чем честное обсуждение трудности своих детей с кем-то, кто понимает. Весь день мы провели вместе, и, когда мы делились историями и огромной любовью, которую испытывали к нашим детям, между нами возникла ощутимая связь.

Она сказала мне, что родом из Род-Айленда; работала моделью. Переехала в Париж и вышла замуж за итальянского профессионального теннисиста, но теперь развелась с ним и живет в Монако. Я подумал: «Это замечательная женщина; мне было приятно находиться рядом с ней, но у нас не может быть длительных отношений». Тем не менее стоило попробовать.

В тот вечер Ди надо было возвращаться в Монако, но я договорился, чтобы ее машину перегнали, и она смогла задержаться на несколько часов, а в сумерках я зафрахтовал вертолет, чтобы отвезти ее и детей домой. Ближе к вечеру я посмотрел на нее и сказал: «Знаешь, мне нужно быть с кем-то таким, как ты. Нам было бы хорошо вместе. Будем на связи. Ты должна приехать на Мюстик!» После трехлетнего одиночества она устала от мужчин и отношений, поэтому восприняла все сказанное мной с недоверием. Мы договорились встретиться в августе, но, как оказалось, она была права, проявляя осторожность.

Когда вернулся в Штаты, меня снова потянуло к Лиззи, и мы договорились попытаться еще раз. Я продал дом через улицу от Сюзи и купил другой дом, в Гринвиче, который был не так

близко. Если предполагалось, что ко мне будет регулярно приходить подруга, я не хотел жить в такой близости от моей «почти бывшей». Через несколько месяцев Лиззи переехала ко мне.

У нас с Ди не было никакой договоренности; мы едва знали друг друга. Но то, как мы отреагировали друг на друга, заставило меня позвонить и рассказать, что со мной происходит. Я сказал, что вернулся к своей подруге, но было замечательно познакомиться с ней и хотел бы сохранить дружеские отношения. Она преодолела желание назвать меня сукиным сыном и заявила, что Лиззи — счастливая женщина, — и хватит об этом. Оказалось, вскоре она приедет в Нью-Йорк. Я сказал: «Хорошо, по крайней мере, позволь мне пригласить тебя на обед».

В день нашего свидания она позвонила:

— Мне очень жаль. Я должна отменить встречу.

— Ах! — Я был очень разочарован. Я с нетерпением ждал, когда увижу ее снова.

— Я еду на острова Теркс и Кайкос.

— С кем ты едешь? — спросил я.

Она колебалась.

— Гм… С некоторыми друзьями.

— Правда? С кем?

— Ах, с принцем Альбертом.

Я узнал, что в Нью-Йорке она находится ради свидания.

— Кто-нибудь, кого я знаю?

— Я не знаю, знаешь ли ты его.

— А ты проверь.

— Брюс Уиллис, — сказала она.

Я подумал: «Вот оно что? Принц Альберт, Брюс Уиллис — она и не подумает обратить на меня внимания».

Я сообщил своим детям, что мы с Лиззи собираемся жить вместе. В тот вечер, когда она и два ее мальчика вошли в мой дом, Элизабет и Ричард, которые делили время между мной и Сюзи, сказали: «Папа, можно поговорить с тобой? Она собирается жить здесь со своими детьми?»

Я ответил им: «Давайте просто попробуем. Ничего не известно заранее». Они не обрадовались моему сообщению.

А вскоре обнаружил, что и сам не рад. Я чувствовал странное напряжение между Лиззи, ее детьми и моими детьми. Лиззи ожидала, что мы поженимся, но я еще не развелся с Сюзи. Мне потребовалось пару месяцев, чтобы полностью убедиться в своих предположениях, но под действием двух факторов — напряжения между нашими детьми и отсутствия предложения о вступлении в брак — они съехали, и мы расстались навсегда.

Я пригласил Ди провести со мной длинные выходные на Сен-Барте, и она согласилась. Она не могла просто взять и поехать; требовалась подготовка. Для начала она договорилась, чтобы ее мать совершила перелет из Америки и осталась с детьми. И затем, за три дня до предстоящей встречи на острове, мне пришлось ее отменить. Я испугался.

Ди это не обрадовало. Вполне понятно, она подумала, что я полный псих.

Три месяца спустя я был удостоен награды фонда We Are Family («Мы — семья») вместе с Нилом Роджерсом[142] и Куинси Джонсом, и я хотел взять кого-то на церемонию. Возможно, я не был принцем или кинозвездой, но церемония представлялась заметным событием, поэтому я позвонил Ди. Несмотря на предыдущие «пробы и ошибки», было ясно, что нас что-то связывало, в чем стоило разобраться, и она согласилась. Я предложил одеть ее и поселить в отеле, но она предпочла остановиться у подруги и не чувствовать себя обязанной расплачиваться за какие-либо одолжения.

На этот раз я не отменил встречу.

Она прилетела, и мы вместе присутствовали на мероприятии.

> Впервые я увидел ее при полном параде — в Сен-Тропе одевались совсем иначе, — и она выглядела просто потрясающе!

Изящная и красивая женщина с шармом, такая женщина, с какой, я знал это, должен быть рядом.

После церемонии награждения мы отправились на вечеринку в ресторане итальянской кухни Cipriani Downtown, вместе с Ленни Кравицем и кучей людей, и я получил большое удовольствие. Когда я, наконец, отвез ее в дом подруги, сказал: «У меня на подходе другое событие. Почему бы тебе не остаться на выходные, и мы могли бы пойти вместе?»

Я был очень доволен, когда она согласилась, и спросил, не хочет ли она остановиться в моем доме в Коннектикуте после этого события. Она согласилась. Той ночью мы вернулись домой и просидели, разговаривая, часы напролет. Нам обоим было ясно, что любим друг друга, поэтому я спросил: «Так что насчет нас?»

— Ну, и что насчет нас?

— Нам нужно встречаться.

Ди осталась на ночь, и мы официально начали встречаться. Когда она улетела в Монако, я надеялся, что она скоро примет решение вернуться.

Сайлас предложил Ди и мне пожить у него на яхте во время Каннского кинофестиваля. Несмотря на то что мы оставались на

вечеринках до трех часов ночи, каждый день я вставал в шесть утра. (Я просыпаюсь очень рано каждое утро, просто мой мозг включается.) Наконец Ди сказала: «Так не пойдет. Мне нужно больше спать, чем тебе». Я не собирался позволять моему режиму сна мешать моим отношениям с этой чудесной женщиной, поэтому лежал в постели без сна и ждал ее пробуждения, сколько бы часов ни потребовалось.

Мы становились все ближе и ближе. В то лето мы собрали своих детей на яхте на юге Франции. Чем больше времени я проводил с Ди, тем отчетливее понимал, что она была той женщиной, которая так нужна в моей жизни: уравновешенная, здравомыслящая, эмоционально устойчивая; с ней радостно находиться рядом. Нас объединяло чувство юмора. У каждого из нас был ребенок с особыми потребностями. Мы понимали испытания и несчастья друг друга. Она сказала мне, что после развода встречалась с несколькими мужчинами, но никто из них не мог понять, через что ей приходится проходить.

Осенью 2006 года она переехала ко мне; ее мальчики ходили в школу в Италии и остались жить с отцом. В декабре 2007 года я попросил ее выйти за меня замуж. Мы запланировали бракосочетание на 8 августа 2008 года — 08/08/08 — на Мюстике. Леонард Лодер[143] закатил нам грандиозную помолвку. Ди купила свадебное платье, привезла свой набор косметики glam squad, организовала приезд своей семьи. Мы провели июль в Европе и возвращались в Штаты, когда я получил известие от моей бывшей жены о том, что Элли ложится в больницу из-за серьезного обострения болезни Лайма[144].

У Элли начались боли в суставах еще в подростковом возрасте. Ее педиатр предположил, что это могут быть детские невралгические боли роста, но мы подумали, что это может оказаться болезнь Лайма, поэтому обратились к другому врачу. Однако тесты дали отрицательный результат. Боли продолжалась, и мы отправились к третьему врачу, который сказал, что у Элли фибромиалгия[145]; она должна принимать адвил, потому что такие явления иногда проходят. У Элли боль не прошла, поэтому мы отвезли ее к специалисту из Гарварда, который провел тесты на болезнь Лайма (опять отрицательный результат!) и сказал, что она может страдать от детского артрита, или MS. От этих слов у меня мурашки побежали по спине; у моей сестры Дороти определили MS, и я знал, какие ужасные испытания скрываются за подобным диагнозом. Как выяснилось, этот врач ошибался.

Еще один врач заключил: «Все дело в ее голове». Другой доктор предложил ей пройти тест на болезнь Лайма еще раз. И снова результаты были отрицательными. Боли в суставах,

головные боли и страдание продолжались целое десятилетие. Головокружение, ночная потливость, спутанное сознание. Мы страдали, зная, что испытывает наша дочь, но, несмотря на всех экспертов и специалистов, с которыми мы консультировались, ничем не могли ей помочь.

Спустя тринадцать лет после нашего первого обращения, когда Элли боролась с тяжелым приступом болезни, мы в четвертый раз проверили ее на болезнь Лайма. К этому времени диагностика стала более совершенной, и на этот раз нам сообщили, что все предыдущие результаты были ошибочными; Элли страдала болезнью Лайма уже более десяти лет. С одной стороны, мы были в ярости из-за того, что наша чудесная дочь страдала, не получая нужной терапии; с другой стороны, мы с облегчением поняли, чем она болела.

Болезнь Лайма плохо поддается лечению. Мы возили Элли к специалистам, которые накачивали ее антибиотиками, и, хотя ей становилось немного лучше, у нее возникли проблемы с пищеварением. В итоге обезболивающие лекарства, которые она принимала, ослабили другие внутренние органы. Мне грустно говорить о том, что спустя годы эти проблемы не исчезли полностью.

Когда Элли попала в больницу из-за резкого ухудшения состояния, я почувствовал, что не могу сосредоточиться на создании новой семьи. Однажды утром в июле я вышел из душа, надел свой банный халат, сел на край кровати и сказал Ди: «Я не могу пройти через это». Она была в шоке.

— Как ее зовут? — спросила она.

— Нет, нет, нет, нет. Дело не в этом. — Мне было трудно объяснить. — Моя семья… Моя семья прошла через многое, я не могу сейчас так поступить с моей семьей. Я просто не могу пройти через это.

Мне не приходило в голову сказать: «Давай отложим брак, но останемся вместе», или: «Я не могу сейчас жениться, у меня сильный стресс. Давай отложим это на некоторое время», или: «Давай просто жить вместе без всяких формальностей». Я не мог объяснить ей свои чувства, потому что сам не вполне понимал их. Оглядываясь назад, я чувствовал себя виновным в том, что не нашел источник боли Элли, и, когда болезнь обострилась, я отдыхал на юге Франции и, вернувшись домой, снова собирался жениться. Моя жизнь была прекрасна. Я бросал своих детей… снова.

У меня путались мысли, и я не чувствовал себя достаточно сильным. И сказал: «Я поеду на Мюстик с моими детьми, а ты можешь съехать, когда сможешь».

Ди была потрясена и разгневана. «Мне не нужно время». Она заказала фирму-перевозчика по телефону, нашла квартиру для аренды и уехала на следующий день. Мы прожили вместе три года, а когда я вернулся, от ее присутствия не осталось и следа. Ее папа хотел убить меня. Друзья Ди сплотились вокруг нее. Она вернулась в Европу, а я отправился на Мюстик.

Элли требовала и заслуживала моего внимания, и я охотно отдал его ей, но был ужасно расстроен из-за своего разрыва. Моя работа не давала мне поблажки. Элли и Ричард окончили школу, а Элизабет собиралась поступить в нью-йоркскую женскую среднюю школу при монастыре Святого Сердца, поэтому я арендовал квартиру, в которой мы с ней жили. План состоял в том, чтобы Сюзи оставалась там в мое отсутствие, когда я путешествовал, но иногда мы были там в одно и то же время, и казалось, будто живем вместе. Это не было нашим намерением или реальностью, однако это обстоятельство сбивало с толку детей. И Ди.

Я получил несколько звонков от матери и друзей Ди: «Что ты делаешь?», «Ты уверен?», «Ты совершаешь самую большую ошибку в своей жизни!». Все было очень драматично. Наконец, в конце августа мы с Ди поговорили по телефону. Она заболела, с трудом глотала пищу и потеряла девять килограммов, но ей стало немного легче. Я тоже был истощен. Она сказала мне, что, видимо, кризис миновал и с ней все будет хорошо. Я уже не был уверен, что принял правильное решение.

Шесть недель спустя я участвовал в мероприятии Fashion Rocks в Нью-Йорке. Ди была среди приглашенных гостей и приехала с подругой. Я встретил ее у двери на выходе. Встреча стала некоторым шоком; ни один из нас не был в отличной форме. Я сказал ей: у меня есть нечто и хотел бы, чтобы она это прочитала.

После нашего разрыва, когда попадал на Мюстик, я каждую ночь писал от руки длинные письма Ди. Пытался объяснить, как обезумел из-за болезни моей дочери, насколько важна для меня семья, как сильно любил Ди и какую гордость испытывал, когда был рядом с ней. Раньше со мной не случалось подобного. Никогда. Я хотел, чтобы Ди знала, что́ я чувствую, но не мог доверить такие интимные чувства электронной почте или телефону. Стопка листов толщиной в пять сантиметров — целая книга. Я положил их в оранжевую коробку Hermès и отправил на ее квартиру. Она развязала ленту, достала письма и сначала прочитала последнюю страницу. Я закончил так: «Мне очень жаль, но в настоящее время не могу быть с тобой. С любовью, Томми». Итак, она получила ответ.

Но мы снова начали общаться по телефону, и заключение, к которому пришел на Мюстике, в Нью-Йорке не казалось убедительным. «Я скучаю по тебе, — признался я ей. — Давай встретимся, давай поговорим». При встрече Ди крепко обняла меня, и мы оба заплакали. Я был полностью уверен, что не могу жить без этой женщины.

Каждое утро я заходил в квартиру подруги Ди, и мы снова начали обретать друг друга. Мы арендовали квартиру для нас двоих на 62-й улице между Пятой авеню и Мэдисон и решили, что нам нужно остаться вместе навсегда. Через пару месяцев выяснилось, что она беременна. Чтобы быть в безопасности, я предложил: «Почему бы тебе не пройти все тесты, какие только можно, которые покажут, здорова ли ты и здоров ли ребенок?» Она прошла обследование «на ура».

Мы прикидывали так и сяк: оставить нам ребенка или отказаться от него? И решили оставить! Это было потрясающе. Я подумал: «Это удовольствие. Мы снова почувствуем себя молодыми!»

Вскоре наши дети приняли отношения между Ди и мной, а также между Сюзи и ее бойфрендом Джеффом. В ноябре Сюзи отправилась в Лас-Вегас и вышла замуж. Это был самый большой подарок, который она могла нам преподнести, потому что ее брак расчистил путь для нас с Ди.

Я сделал предложение. Еще раз. Ди была напугана: «Давай не будем. Мы можем жить вместе и по-прежнему быть счастливы». Она пережила ужасный развод и не горела желанием выйти замуж во второй раз. К тому же я разбил ей сердце, отменив бракосочетание, и она больше не хотела проходить через что-либо подобное.

Но чем больше она сопротивлялась, тем сильнее я распалялся. Наконец она сказала: «Не хочу никаких вечеринок в честь помолвки. Не собираюсь отправлять ни одного приглашения и не намерена ничего планировать. Если ты хочешь вступить в брак, достаточно прийти к мировому судье. Вечеринку мы устроим постфактум».

Мы зарегистрировали брак у себя дома в Гринвиче. Это случилось 12 декабря. Присутствовало четыре человека: Ди, я, мировой судья и охранник, дежуривший в тот день. Наши дети были разбросаны по всему миру, и мы не могли дождаться, чтобы сообщить им новость. Было бы здорово отпраздновать событие на Мюстике, но произнесение этих обетов было глубоко личным. Ди и я — партнеры, лучшие друзья и любовники.

Наш сын, Себастьян Томас Хилфигер, родился в августе 2009 года. В больницу пришла Элли. Сюзи приехала с нашими

дочерями, Элизабет и Кэтлин. Бывший муж Ди, Джанни, приехал с сыновьями, Алексом и Джулианом. Мы все праздновали рождение ребенка. Мы с Ди оба хотели охватить всех до такой степени, что попросили Джанни и Сюзи быть крестными родителями Себастьяна, и они согласились.

Себастьян — красивый крупный мальчуган с большими руками и большими ногами. При рождении он весил четыре с половиной килограмма, а его спина смахивала на торс полузащитника! Все девочки хотели взять его на руки. Даже мальчики хотели его подержать! Рич был в Лос-Анджелесе, и я ему сразу же позвонил. Крещение Себастьяна, состоявшееся через несколько недель, послужило семейным соединительным звеном — все захотели принять участие.

Мы все безумно любили Себастьяна. Он был красивым, светловолосым, голубоглазым мальчиком и получал столько внимания, сколько мог вынести ребенок. Он являл собой прекрасное сочетание Ди и меня.

Это сделало наше открытие еще более трудным. Примерно через год-полтора мы почувствовали, что с мальчиком что-то не так. Например, называли его по имени, а он не реагировал. Няня сказала: «Вам нужно проверить слух у ребенка». В свое время так поступили с Кэтлин, и этот шаг оказался оправданным. Себастьяну исполнилось полтора года, когда врачи его исследовали. Пришли результаты: у него обнаружено расстройство аутистического спектра.

У нас сердце оборвалось. Я задохнулся, у меня начались спазмы живота. Меня терзала мысль: «Это кошмарный сон. Это неправда. Ди прошла все мыслимые тесты в начале беременности. Ела органическую пищу, не употребляла сахара и не позволяла себе ни капли алкоголя, не ложилась спать поздно. Она была помешана на здоровье!» Эта новость прозвучала как гром среди ясного неба. По дороге домой мы оба тупо уставились на шоссе, не проронив ни слова. Ди плакала. И я тоже.

Но мы с Ди — позитивные мыслители. Когда происходит что-то негативное, мы говорим: «Но посмотри, как нам повезло». Мы были опорой друг другу. И убеждали себя, что Себастьян родился в нужной семье. Мы уже проходили через это раньше, понимали ситуацию в целом и последствия, которые она влечет за собой. Нам очень повезло, потому что у нас есть все необходимое, чтобы оказать Себастьяну помощь. Вместо того чтобы погрязнуть в печали и депрессии, мы сказали: «Хорошо, что предпринять? К кому можно обратиться?» Мы собирались сделать все, что было в наших силах, чтобы помочь нашему сыну.

Мы показывали Себастьяна множеству специалистов и

пробовали разные методики лечения — от соблюдения диеты до прикладного анализа поведения, в котором для развития ребенка используются речевые и языковые методы. Нам сказали, что раннее вмешательство предпочтительнее, поэтому окружили его профессиональными педиатрами и логопедами. В дополнение к детскому саду Себастьян получал по меньшей мере двадцать пять часов специального лечения в неделю, и прогресс был заметен.

Наши дорогие друзья Лаура и Гарри Слейткины, которые растили ребенка с тяжелой формой аутизма, познакомили нас с доктором Кэтрин Лорд, всемирно известным специалистом. К счастью, случай Себастьяна не был тяжелым. Пока он остается в спектре, но рад сообщить, что после огромного количества прикладного поведенческого анализа, трудотерапии, логопедии и небольшой дозы физиотерапии Себастьян прогрессирует.

Ди и я вошли в совет директоров Autism Speaks («Говорит аутизм»), организации, возглавляемой Бобом и Сюзанной Райт, которая собрала миллионы долларов, способствовала просвещению родителей детей, страдающих аутизмом, и финансировала интенсивные исследования болезни, во многом остающейся загадкой. К сожалению, на правительственное финансирование исследований аутизма не приходится рассчитывать.

> Мы до сих пор не знаем, почему и как люди становятся жертвами аутизма. Ребенок может развиваться нормально, а потом неожиданно наступает регресс.

Например, в годовалом возрасте Себастьян считал шаги, поднимаясь по лестнице. Но однажды он просто перестал. Так что же происходит в эти годы становления? Это генетический сбой? Вероятно. Это воздействие экологии? Никто не знает наверняка. В какой-то момент люди думали, что аутизм проявился как реакция на вакцину, но это мнение оказалось ошибочным. Существует множество теорий на этот счет, но в действительности ответ пока не найден.

«Говорит аутизм» — одна из самых важных благотворительных организаций, с которыми мы сотрудничаем. Телевизионная программа The Night of Too Many Stars («Ночь слишком многих звезд»), подготовленная в поддержку образовательных программ благотворительного фонда New York Collaborates for Autism («Нью-Йорк объединяется ради помощи аутистам»), стала годичным институтом. Страшно подумать, что есть семьи, в которых не подозревают о существовании болезни у их детей или не понимают, что им делать, когда узнают о

страданиях своего ребенка. Многие семьи считают, что их ребенок «выключен», «отсталый» или «глупый». Это разбивает мне сердце. Меня самого когда-то списали со счетов как «глупого», и я остро осознаю ответственность взрослых, ведь они должны помогать детям, которые нуждаются в этом.

Аутизм — это стремительно растущее серьезное нарушение развития. Десять лет назад в спектре находился лишь один из ста шестидесяти шести детей; сегодня один из шестидесяти восьми малышей. Около одного процента населения мира страдает аутизмом, в том числе более трех миллионов американцев. По данным организации «Говорит аутизм», в Соединенных Штатах распространенность аутизма среди детей ежегодно увеличивалась на шесть — пятнадцать процентов за период с 2002 по 2010 год, что в целом составило сто девятнадцать целых и четыре десятых процента. Каждый год около пятидесяти тысяч подростков с диагнозом аутизм в силу своего возраста лишаются школьной поддержки и услуг; почти половина всех 25-летних людей с аутизмом никогда не имели оплачиваемой работы, а восемьдесят четыре процента жили дома с родителями. Стоимость лечения аутизма на протяжении всей жизни составляет в среднем от полутора до двух с половиной миллионов долларов.

По некоторым данным, одной из причин аутизма может быть распространение промышленного использования пестицидов. Большинство животных, мясо которых идет в пищу, вскармливают злаками, выращенными с применением пестицидов. Большинство фруктов и овощей на наших столах опрыскивают химикатами. Пластиковые емкости, из которых мы пьем и едим, в массе своей токсичны.

> Я чувствую себя очень счастливым и благодарным за то, что могу заботиться о своих детях. Но как быть тем, у кого нет таких возможностей? Как быть, когда дети-аутисты вырастают и становятся взрослыми?

У них нет работы, и они не могут самостоятельно заботиться о себе. Это серьезная проблема, и многие семьи страдают от нее. Конечно, помощь правительства весьма скромная. Пока правительство не признает всей важности вопроса в национальном масштабе, проблема будет сохраняться.

Я горжусь тем, что являюсь участником инициативы «Говорит аутизм». Члены «группы реагирования» в составе этой организации специально подготовлены, чтобы обеспечить семьям доступ к информации, ресурсам и возможностям. Мы с Ди также перечисляем пожертвования тем организациям, которые занимаются исследованием методов лечения детского артрита

(MS) и рака молочной железы. И признаем: мы благословлены удачей и делаем все возможное, чтобы распространить это благословение. У нас есть собственные приоритеты, и аутизм сейчас находится в самом начале списка, но множество дел требуют внимания. ALS (боковой амиотрофический склероз, или болезнь Шарко[146]), СПИД, рак молочной железы — на чем сосредоточить свою щедрость? Наши решения основаны на том, какие вопросы затрагивают непосредственно нас, и где мы можем быть наиболее полезными. Убежден, что факторы, связанные со здоровьем, имеют первостепенное значение. Важны также социальные проблемы. Мы поддержали фонд Fresh Air Fund («Свежий воздух»), и теперь через эту структуру сотрудничаем с организацией Save the Children («Спасите детей»).

За последние двадцать лет под руководством президента Гая Викерса «Фонд Томми Хилфигера» пожертвовал более пятидесяти миллионов долларов США на различные цели всевозможным организациям по всему миру. Мы также тесно сотрудничали с Millennium Promise («Обещание тысячелетия») — организацией, связанной с ООН; ее цель: дать возможность общинам преодолеть крайние проявления нищеты. Организация исходит из убеждения, что крайняя нищета может быть сокращена вдвое, даже в ряде самых бедных и отдаленных уголков в мире. Например, проект Millennium Villages («Деревни тысячелетия») предусматривает целостный научно обоснованный подход, который служит на благо более полумиллиона человек, проживающих в странах Африки южнее Сахары. В 2010 году корпорация Tommy Hilfiger пожертвовала на проект пять миллионов долларов США и эквивалентные взносы наших сотрудников «доллар за доллар». Мы оплачивали поездки сотрудников Hilfiger с персоналом проекта «Деревни тысячелетия» для доставки одежды и медикаментов. Мы отправились в Рухиру, Уганда, где люди жили в экстремальных условиях. С такой ужасающей нищетой я никогда не сталкивался. Уровень смертности в деревнях был ошеломляющим из-за нехватки лекарств, отсутствия медицинского обслуживания и антисанитарии, и мы организовали сбор средств и помогали проводить воду и электричество в деревню. При нашем содействии удалось восстановить школу и больницу, а также обучали сельских жителей методам выращивания устойчивых культур для пропитания. Это на многое открыло глаза.

Когда я впервые начал зарабатывать немного денег, я знал, что одна из моих главных целей — отдавать. В конце 1980-х годов у меня была возможность внести свой вклад в создание муниципального центра Эрни Дэвис в Элмайре, который

обеспечивал дневной уход, программы внеклассного обучения и многие другие программы для менее удачливых детей в моем родном городе. Когда мы узнали, что фонд «Свежий воздух» каждое лето вывозит из Нью-Йорка пятнадцать тысяч детей и размещает их в летние лагеря, мы построили лагерь «Томми» по соседству с лагерем «Мэрайя», организованным Мэрайей Кэри. Дети из фонда «Свежий воздух» каждый год ездят туда и занимаются саморазвитием — от компьютерного обучения до гребли на каноэ, сна под звездами, приготовления пищи и походов. Моя сестра Бетси сыграла важную роль в этих усилиях. «Фонд Томми Хилфигера» спонсирует инициативу Race to Erase MS[147], организованную моим другом Нэнси Дэвис, которая неустанно работает почти двадцать лет, чтобы найти лекарство, и финансирует многих врачей, работающих над поисками прорыва. Вклад моей компании в мемориал Мартина Лютера Кинга на Национальной аллее в Вашингтоне очень важен для меня. Я рад, что у меня есть возможность использовать часть своих финансовых ресурсов, чтобы помочь другим людям.

Писатель и кинорежиссер Мэри Пэт Келли снимала художественный фильм «Гордый» об афроамериканских моряках, испытавших на себе плохое обращение на берегах Америки, который я финансировал и выступил как один из продюсеров. Герои фильма совершали героические морские рейды во время Второй мировой войны и однажды пристали к берегам Ирландии, где местные жители отнеслись к ним по достоинству. Элли, подросток в то время, училась актерскому мастерству в Профессиональной детской школе Нью-Йорка, и я дал ей возможность побывать на съемочной площадке, чтобы увидеть процесс киносъемки. Она стала сопродюсером этого фильма. Некоторые части «Гордого» были сняты в Элмайре, в красивом старом тюдоровском особняке в Стратмонте, одном из домов, на которые я всегда глазел во время доставки газет. Спустя годы, когда этот дом был выставлен на продажу, я купил его и пребывал на седьмом небе от счастья. Мечта детства!

Примерно в это же время у Элли появилась возможность участвовать в одном из первых реалити-шоу на канале MTV. Я подумал: классная идея. Она только что приняла участие в мюзикле «Песня Эбби», поставленном не на Бродвее, режиссером которого также была Мэри Пэт Келли. Элли это понравилось, и она хотела следовать за своими мечтами стать актрисой. Шоу на MTV было представлено мне как портрет подростков из частной школы в Нью-Йорке, и мы должны были дать творческое одобрение, но этого не случилось.

Продюсеры захотели назвать шоу *Rich Girls* («Богатые

девушки»). Я должен был предвидеть, что возникнут проблемы. Нам не понравилось название, но продюсеры сказали: «Давайте просто покажем фильм и посмотрим на реакцию. Название позже можно изменить». Я был слишком наивен и согласился. И сказал дочери: «Думаю, тебе стоит это сделать. Должно быть очень весело».

Но, вместо того чтобы представить реальный взгляд на нью-йоркских подростков, Элли и ее подругу провоцировали в прямом эфире, чтобы создать острое шоу, которое соберет аудиторию желающих поглазеть. Их выставили на обозрение как испорченных, надменных, нахальных девчонок, которые все имеют и ни о чем не думают. Мы пытались изменить редакцию и название, но в ответ услышал: «Прости, ты согласился». Вы могли бы подумать, что после моих многолетних взаимодействий со СМИ и адвокатами мне следовало быть осмотрительнее. Мы поплатились за это, особенно Элли. Это было катастрофой.

Элли была сильно подавлена негативной реакцией людей на шоу — и лично на нее! — и начала пить. Думаю, она страдала от нашего с Сюзи развода и, будучи старшим ребенком, взяла на себя большую ответственность за своих братьев и сестер, как и я в свое время. Потом я узнал, что она курит марихуану. Дочь выходила из-под контроля; она была на пределе. Поэтому я уговаривал ее пройти курс реабилитации. Предложите такое семнадцатилетней девочке, и она ответит: «Нет, нет, нет». Сюзи была недовольна мной.

Элли провела в больнице Силвер-Хилл тридцать дней и поняла, что нуждается в помощи, и приняла ее. Она была в хорошей форме, когда выписалась, но затем обострилась болезнь Лайма. Здоровье стало ухудшаться, и она занялась самолечением.

Болезнь Лайма может быть разрушительной. В течение своей жизни Элли прошла долгие годы лечения. Мы возили ее к врачам на севере штата Нью-Йорк, в Бостон и Коннектикут; большинство из них назначали ей антибиотики. Если вы начнете лечение достаточно рано, антибиотики могут излечить болезнь. Но если опоздать с терапией, лекарства не помогут. Ничто не работало, пока Катрина Боргстром, визажист, очень близкий нам человек, не обратилась к врачу холистической медицины, и эта практика произвела на нее впечатление. Она рассказала об этом моей ассистентке Шейле, а Шейла поделилась с Элли. Элли начала очищать организм, и впервые за многие годы ей стало лучше. Затем она прошла хелатирующую терапию и все виды гидратирования и практику оздоровления. Она реабилитировалась посредством комплексного очищения и медитации.

После этого, к ее огромной чести, Элли приняла решение вернуться к встречам по системе «12 шагов»[148] и полностью избавиться от зависимости. Она решила, что действительно хочет изменить свою жизнь. Элли это удалось. Она стала трезвой, чистой, ясной и замечательной.

И у нее есть ребенок! Ее партнер Стив Хэш был арт-директором Warner Music, а теперь является бренд-менеджером диджея Скриллекса и других музыкантов и артистов. Они живут в Лос-Анджелесе. Стив и Элли очень счастливы вместе, и мы все рады за них. Я очень горжусь своей дочерью; она стала такой, какой я всегда хотел ее видеть. И я без ума от своей внучки, Харли Элизабет!

У нас с моим сыном Ричем всегда были невероятно близкие отношения. У нас был свой мальчишник. Любили ходить на спортивные мероприятия, бродить по лесу, играть на свежем воздухе. Я брал его с собой на хоккейную тренировку, когда он был ребенком, и шнуровал его коньки в 4.30 утра. Он был всегда творческой личностью. С семилетнего возраста рисовал персонажей из мультфильмов, а в четырнадцать лет начал сочинять музыку. Видя, что их ребенок хочет заниматься музыкой в стиле хип-хоп и рэп, или одеваться, придерживаясь уличного стиля, или делать татуировки, многие отцы могут сказать: «Нет!» Но, поскольку мой отец был излишне суровым со мной, я хотел дать своему сыну возможность реализовать свои мечты. Рич — удивительно творческий человек. Он переехал ко мне после расставания с Сюзи, что еще больше укрепило наши отношения. Хотя я много раз говорил с ним об индустрии моды, он больше склонен к музыкальному бизнесу, что доставляет мне огромное удовольствие и вызывает гордость. Мы пережили некоторые проблемы, включая пребывание в реабилитационном центре, но теперь он здоров и счастлив. Рич в настоящее время создает анимацию и персонажи для мультсериала «Сликвилл». У него отличное чувство стиля. Он забавный и веселый. Рич любит свою семью, и его сестры и я обожаем его.

Моя дочь Элизабет никогда не ходит строем и всегда следует собственному ритму. Она окончила Нью-Йоркскую женскую среднюю школу при монастыре Святое Сердце и поступила в Род-Айлендскую школу дизайна (RISD). Она попала в окружение студентов, которые занимались художественным творчеством — архитектура, анимация, скульптура, живопись. Элизабет становилась все более интеллектуальной и художественно образованной личностью. Она креативна и уникальна, ей присущи глубокое мышление и серьезное отношение к творчеству. Недавно Элизабет окончила RISD и, используя свое

детское прозвище, разработала собственный дизайнерский лейбл Foo + Foo.

Имея восьмерых братьев и сестер, я знаю по своему богатому опыту, что каждый человек неповторим и рождается с определенными задатками. Элизабет с детства была уверенной в себе и ответственной девочкой. Она живет в Лос-Анджелесе, но подумывает о переезде в Гонконг или Лондон, чтобы продолжить работу над своим лейблом. Я очень горжусь, очень доволен своей маленькой Foo Foo.

Моя дочь Кэтлин всегда была красивой, любящей, чувствительной, очаровательной дочерью. Не описать словами, как я горжусь ею.

Себастьян — отличное дополнение к нашей семье! Ему сейчас семь лет, и красавица Харли — его любимая и единственная племянница. Себастьян учится в прекрасной школе, каждый день занимается, ценит каждое мгновение и встречает новых друзей. Он любит динозавров, домашних животных, лодки и самолеты. И музыку тоже! Настоящий Хилфигер!

Мои пасынки, Алекс и Юлиан, — мальчики Ди — стали мужчинами. Алекс преподает теннис маленьким детям, а также работает на фабрике своего отца в Италии, управляя автопогрузчиками и на практике постигая бизнес. Джулиан — звезда тенниса, член Ассоциации теннисных профессионалов. Он постоянно участвует в турнирах. Он дисциплинирован и серьезно относится к победам, но в то же время обладает веселым нравом. Мы благословенны, счастливы, рады и благодарны за всех детей!

Глава двадцать первая
Превращение публичной компании в частную
До новых встреч, Уолл-стрит! Пока!

В 2003 году у нас появился новый генеральный директор Дэвид Дайер, который пришел из фирмы Lands' End. Как и любой энергичный генеральный директор, он начал урезать расходы, закрывать подразделения, сокращать сотрудников, одновременно пытаясь не только сохранить бизнес, но и развивать его. Многолетних сотрудников, усилиями которых поддерживалась марка, увольняли, потому что они слишком дорого обходились компании. Мы закрыли линию «H» — нашу коллекцию лучшей спортивной одежды. И совершили несколько действий, о которых я впоследствии пожалел, например продали наши здания. Самое главное, Дайер стремился позиционировать Tommy Hilfiger как базовый массовый бренд, а это расходилось с концепцией «доступной роскоши», послужившей основой нашего успеха. Душа бренда должна быть воспринята его руководителем, и я увидел,

что Дайер не понимает души Tommy Hilfiger, а когда начал вникать в суть, то пошел вразрез с принципами компании, потому что бизнес находился в свободном падении.

Долгое время я следовал его курсу. Урезали рекламный бюджет, сократили расходы на командировки. Вместо того чтобы расти и расцветать, дело сжималось и увядало. Я говорил себе: «Он опытный генеральный директор. Да, наш бизнес болен; нам требуется терапия, чтобы поставить его на ноги. Это были горькие пилюли, которые нужно было проглотить, чтобы залечить свои раны». Мы обсуждали стратегию развития бизнеса. Считали: «Может быть, у нас не получится добиться быстрого внутреннего роста, но у нас есть счета в банке. Почему бы нам не провести серию поглощений?»

Через некоторое время журнал Harper's Bazaar попросил меня сфотографироваться с Карлом Лагерфельдом[149] в его студии в Париже. Мы с Карлом нашли общий язык. Мне понравилось, что он воспринимает себя всерьез, но обладает чувством юмора, которое помогает ему избежать претенциозности в работе. На следующий день он пригласил меня на завтрак к себе домой, и, когда мы сидели за кофе с минимальной закуской, я спросил: «Скажи, как тебе удалось сделать Chanel эксклюзивным брендом класса премиум в мире?»

— Это очень просто, — ответил он. — Я изучил архивы Коко Шанель, взял все, что она изначально создала, и добавил ее работам актуальности.

Хорошая мысль. Он поинтересовался, чем я занимаюсь. Я сказал:

— Мой бренд замедлился, нам нужно активнее расти. Мы думаем о покупке бренда.

— Купи мой! — предложил он.

По прошествии двух месяцев мы заключили сделку и купили именную коллекцию Карла Лагерфельда. Мне понравилось, что Дейв Дайер выслушал меня и согласился с моим решением.

К сожалению, первый сезон оказался не очень удачным. И второй сезон тоже не оправдал наших ожиданий. Дайер назначил в помощь ветерану модной индустрии Анну Асьерно, однако выправить положение не удалось. Показ коллекции Lagerfeld не удался, и работа с этим брендом была приостановлена. А марка Tommy Hilfiger по-прежнему сжималась; акционерный капитал продолжал таять.

Стоимость акций снижалась изо дня в день. Я задавался вопросом: «Не пора ли и мне вывести свои активы?» Я бы не получил тех баснословных денег, которые выручили трое моих бывших партнеров, когда продали свои доли, но это было

состояние, заслуживающее внимания. Я спросил Джо Ламастру, моего помощника по финансовым вопросам, и он посоветовал: «Не продавай акции». Wall Street Journal, Barron's: Financial Investment News — все финансовые журналы твердили о том, что компания обречена. Но Джо повторял: «Не продавай!»

Курс акций продолжал падать. Спустя несколько месяцев я сказал Джо: «Ты дал мне худший совет из всех возможных!» Акции, которые на пике бренда стоили по сорок одному доллару, котировались по шесть, а затем по пять долларов за акцию. Я спросил его: «Скатимся ли мы до одного доллара? Пройдем нулевую отметку? Продавать ли мне сейчас?» Он очень нервничал, но в жизни иногда приходится выверять свои действия с тем, во что верите, а Джо следовал за своим инстинктом. Я доверял ему, но видел, как рушится моя жизнь. Я был несчастен.

В течение многих лет Фред Геринг, генеральный директор Tommy Hilfiger Europe, придерживался точки зрения, которую никто из нас в Америке не принимал в расчет.

Фред родился в Амстердаме, приехал в Соединенные Штаты для работы в алмазном бизнесе и остался здесь, занявшись консультированием европейских компаний, желающих выйти на рынок США, — компаний, торгующих цветами, велосипедами, молочными продуктами и, наконец, модой. Он познакомился с Сайласом, который подтолкнул его вернуться в Европу, где Фред со временем поднялся до генерального директора фирмы Polo Ralph Lauren Europe. Он знал о бренде Tommy Hilfiger, и ему нравились наша свежесть и бунтарский дух. Фред вместе с Сайласом участвовал в покупке пакета акций фирмы Pepe Jeans, в которой он стал генеральным директором. Фирма Pepe Jeans USA была лицензиатом для фирмы Tommy Hilfiger; на этой почве мы с ним встречались, правда, в основном не лично, а на корпоративном уровне. Фред и Сайлас провели мозговой штурм по поводу внедрения бренда Tommy Hilfiger на территории континентальной Европы. Фред стремился двигаться вперед, но Сайлас как дисциплинированный стратег сдерживал его: «Нет, нет, нет, слишком рано, еще не время».

Долгое время европейские туристы возвращались домой из отпуска, проведенного в Соединенных Штатах, с чемоданом вещей для всей семьи от Ralph Lauren. Теперь они начали привозить чемодан вещей от Tommy Hilfiger. Мы были в новинку. Нам удалось выработать «отличительный знак подлинности» на этом рынке, и в 1996 году наш час пробил. Фред и Сайлас подписали лицензию на запуск фирмы Tommy Hilfiger Europe.

У фирмы Pepe Jeans имелся офис в Амстердаме. Мы с Фредом

не раз говорили о том, чтобы перевести офис в Лондон, но Фред убедил меня, что европейский континент — это подходящее место для базирования бренда Tommy Hilfiger Europe.

Шел 1997-й год. В ту пору бренд Tommy Hilfiger стал ориентироваться на уличную моду. Этот стиль не был популярен в Европе. Фред полагал, что для укрепления долгосрочных позиций в Европе фирме Tommy Hilfiger Europe требовалась оригинальная ДНК бренда — возврат к изначальной концепции «доступной роскоши», которая, по его мнению, больше соответствовала запросам европейских потребителей.

Начиная с моей первой покупки джинсов-колоколов на площади Святого Марка, я с удовольствием втягивался в тренды, но Фред понимал, что тренды обрекают нас на неудачу, и порой это происходило быстрее, чем можно было ожидать. «Избегай ажиотажа» — вот его кредо. Он чувствовал, что новый бизнес джинсов привлекает внимание клиентов, которые вытесняют оригинальных потребителей, привыкших покупать наши вещи. Его первые два года работы в Tommy Hilfiger Europe были сложными, потому что он был тем голосом, который говорил нам: мы все заблуждаемся. В итоге он оказался прав.

Были разговоры между Джоэлом и мной, с одной стороны, и Сайласом и Лоуренсом — с другой, в которых Джоэл и я говорили: «Почему мы даем Фреду столько власти? Это неправильно. Tommy Hilfiger должен быть единым брендом во всем мире!» Сайлас как будто противоречил своей основной философии бизнеса: «Дайте ему карт-бланш, предоставьте ему полную власть и право собственности, и пусть он работает. В конце концов, он тоже вложил капитал, как и мы. Давайте обсуждать общую картину, а не отдельный продукт. Просто отдай ему это направление на откуп!»

Сайлас выиграл эти дебаты.

Были и другие аргументы. Из-за необходимости следовать требованиям Уолл-стрит все структуры должны быть крупными. Мы открыли огромный магазин-флагман в роскошном месте в Беверли-Хиллз. Ему требовался собственный специальный продукт, поскольку новые товары Tommy Hilfiger попали в нишу недорогой одежды. В 1996 году мы открыли магазин площадью около тысячи девятисот квадратных метров на Бонд-стрит в Лондоне для запуска линии Tommy Hilfiger Europe, но эта затея потерпела фиаско, потому что площади магазина не соответствовали возможностям бренда. В 1999 году магазин пришлось закрыть. С учетом этого опыта аргумент Фреда прозвучал убедительно. Он хотел привнести в Европу концепцию Tommy Hilfiger, которая существовала до начала ажиотажа, —

«доступная роскошь», классика «с подкруткой».

Фирма Tommy Hilfiger Europe начала подстраивать американский продукт под местный рынок. При штатном режиме компания может сэкономить средства за счет объемов производства, объединив заказы. Одновременное производство американской и европейской одежды на одних и тех же фабриках могло бы дать существенную экономию. Тем не менее европейское отделение компании часто настаивало на том, что им необходимо заменить ткани для повышения качества изделий. Иногда американские модели упрощали, а для европейского потребления эти детали необходимо было восстановить. Из-за различия в подходе производимая одежда должна выпускаться на более высоком уровне. Сначала в Европе не разрабатывались собственные модели; за основу брали модели Tommy Hilfiger и совершенствовали их. Это был оригинальный дизайн Tommy Hilfiger, но немного усложненный и в более дорогом исполнении. В баталиях с Европой всегда звучало: «Нам нужны вещи лучшего качества».

Это работало. Европейский бизнес был прибыльным и отлично развивался. Как только фирма Tommy Hilfiger Europe на деле продемонстрировала, что их усовершенствования привели к повышению производительности, обсуждение стало проходить мягче.

> К концу 1990-х пришлось признать: развитие бренда в Соединенных Штатах и в Европе пошло разными путями, поэтому Америка не могла диктовать Европе свои правила игры.

Было решено, что подразделение в Амстердаме будет полностью независимым; их решения больше не требовали согласования с американской штаб-квартирой. Такой ситуации не возникало ни у одного бренда. Фред сказал: «Я хочу пригласить людей из Нью-Йорка на должности креативного директора, директора по маркетингу и директора по креативным услугам. Не назначайте сотрудников, а предлагайте мне кандидатуры. Я буду проводить собеседования, выбирать и нанимать, но они получат ваше благословение». Я подумал, что это виртуозно; у Фреда будет собственная структура, подобранная под его запросы, а у американской команды, управляющей ядром компании, появились бы свои люди непосредственно в Европе, с которыми было бы комфортно работать.

Фред нанял Эйвери Бейкер, довольно молодого специалиста, для руководства коммуникациями. В Нью-Йорке она работала ассистентом по связям с общественностью, и когда Фред утвердил

ее на этот пост, я сказал: «Думаю, она была бы великолепна в этой команде, потому что необходимо перекрестное опыление». Эйвери зарекомендовала себя суперзвездой. В настоящее время она является главным менеджером по маркетингу и брендингу компании. Алису Флинн назначили креативным дизайнером джинсового направления и детской одежды. Дэниэл Келли стал креативным директором и занимался оформлением всех демонстрационных залов и магазинов. В корпорацию вернулось душевное спокойствие, потому что мы знали и одобряли кандидатуры этих людей, а Фред получил душевное спокойствие, потому что их ему никто не навязывал; они не были «кротами», чего он так опасался. Фирма Tommy Hilfiger Europe получила контроль над собственным дизайном, производством, маркетингом, лицензированием, финансами. Она стала функционировать автономно.

Фирма Tommy Hilfiger Europe сопротивлялась моде в стиле хип-хоп, которая пользовалась спросом в Англии, и трендам уличной моды, которые были на взлете на континенте. Вместо того чтобы стать брендом-открытием, чем-то таким, что крутые ребята приобретали бы в модных бутиках, где демонстрируют новейшую экипировку, но могут возникнуть трудности при оплате счетов, бренд TH Europe продавался в ведущих сетевых универмагах, таких как Peek & Cloppenburg, Galeries Lafayette, El Corte Inglés, Selfridge's, House of Fraser и в тысячах известных независимых универмагах класса люкс. Вместо того чтобы появляться в джинсовых магазинах по соседству с брендами Diesel, Replay или Levi's, наша одежда продавалась вместе с Ralph Lauren, Hugo Boss и некоторыми итальянскими брендами. Спустя год были проведены опросы американских потребителей. Они заявляли: «Бренда Tommy больше нет. Теперь он повсюду». Фирма Tommy Hilfiger Europe сопротивлялась этому эффекту примелькавшейся марки и стала тем, чем оригинальный бренд был в Америке до своего падения. В этом состояла преемственность подлинности. Это не противоречило ДНК бренда. И стало невероятным успехом.

С 2000 по 2005 год бренд Tommy Hilfiger испытывал нарастание популярности в Европе и ухудшение ситуации в Соединенных Штатах. Объем продаж на американском рынке ежегодно падал, а европейские продажи каждый год увеличивались примерно на пятьдесят процентов. В 2002 году, когда компанию покинул Джоэл, на смену пришел Дайер. В совет директоров вошли новые члены, и динамика изменилась еще больше.

Когда в 2003 году Дэвид Дайер стал генеральным

директором, он и Фред Геринг прежде не встречались лично. У Фреда было свое европейское ви́дение, причем весьма успешное. Дайер и совет директоров постоянно были сосредоточены на попытках восстановить приток прибыли и повысить рентабельность компании в США. Мне было комфортно общаться с Фредом, в том смысле, в каком не было комфортно с Дэйвом. Фред, в свою очередь, вообще не мог работать с этим парнем. С самого первого дня существования компании руководство Tommy Hilfiger демонстрировало любовь к бренду. Дайер не проявлял никаких эмоций; он просто делал свою работу. Бизнес сократился с полутора миллиардов долларов годового оборота до пятисот миллионов; без дополнительной опоры он неминуемо должен был развалиться.

Примерно через девять месяцев после вступления в должность нового генерального директора в Амстердаме состоялась двухдневная встреча Дайера с командой менеджеров Tommy Hilfiger Europe. Фред утверждал, что Дайер по понятным причинам занимается маркетингом в Америке для решения американской проблемы, но у фирмы Tommy Hilfiger Europe нет американской проблемы, и ей нужен маркетинг, который поддерживает ее конкретные проблемы. Дайер предложил ему действовать в соответствии со своими интересами. Фред ответил, что маркетинг — это такая вещь, которая должна быть глобальной; без глобального маркетинга Tommy Hilfiger перестанет быть мировым брендом. Потребитель не узнает, что компания выпускает различные проекты в разных частях земного шара, если они все порождают одинаковое ощущение. Но брендинг, логотипы, маркетинг — все должно быть последовательным. Дайер не согласился и отказался поддержать точку зрения Фреда. По нашим ощущениям, он был готов уволить Фреда, но он не мог так поступить, поскольку европейское подразделение приносило огромную прибыль головной организации. Фред был незаменим по всем разумным основаниям. Он был силовой станцией и создал достойную команду. Фред отлично позиционировал бренд.

Совещания напоминали о катастрофе. Руководство европейского подразделения проявляло смятение. Фред обсуждал положение с финансовым директором Людо Оннинком: «Необходимо что-то предпринять». Они начали обдумывать альтернативу. В то время как Дайер разрабатывал стратегии поглощения, Фред начал строить теневой бизнес-план.

Когда он приступил к расчетам, у него не было доступа к американским документам, кроме официально публикуемых финансовых отчетов. Он посмотрел на эти показатели по-новому.

Бренд Tommy Hilfiger America истекал кровью. Но что, если бы его вовсе не было? Что тогда? Бренд Tommy Hilfiger Europe был независимым; если бы американский бренд прекратил свое существование, данное обстоятельство не отразилось бы на деятельности европейской части компании, поэтому Фред сбрасывал его со счетов. Бренд Tommy Hilfiger Canada также был относительно независимым, потому что был представлен собственной продукцией. Вычитаем и это. Лицензирование сопряжено с минимальными операционными расходами. Вычитаем это. Магазины розничной торговли в США под отличным руководством Гари Шейнбаума, непревзойденного профессионала, который стал генеральным директором Tommy Hilfiger American (нет более страстного или преданного лидера команды Tommy Hilfiger) — были полностью вертикально интегрированы; любая модель, продаваемая в фирменных магазинах Tommy Hilfiger, специально разрабатывалась и производилась по заказу этих магазинов. Никакого товарного излишка; сбрасываем со счетов. Остается совокупность оптовой торговли в США, корпоративных затрат и затрат на содержание публичной компании (открытого акционерного общества) — вот и все проблемные точки. Фред чувствовал, что первые четыре ковша были невероятно успешными; а пятый — был наполнен ядом.

В сущности, Дэвид Дайер и новый совет директоров делали все возможное, чтобы поставить бизнес на твердую почву. Но Фред расценил иначе: «Это никогда не вернется. Так почему бы просто не признать эти потери и не начать двигаться вперед? Почему бы не искоренить локальную болезнь американского бизнеса?» А как еще поступить, кроме как выкупить компанию и сделать ее частной? Необходимость угождать акционерам отпадет. Бренд может на время сдать позиции; в первую очередь нужно перегруппироваться и постепенно продвигаться вперед, постоянно поддерживая успех других направлений компании.

Фред обратился к Сайласу. Тот сказал: «Хороший план, но вам понадобится частный капитал». Выкуп акций Tommy Hilfiger требовал значительных средств. Фред беседовал с частными инвестиционными компаниями и в итоге нашел компанию Apax Partners, которая базировалась в Европе, где у бренда была сильная позиция. Сайлас тоже был готов инвестировать.

И затем они пришли ко мне. Фред предложил: «Давайте выкупим бренд. И получим статус частной собственности. У меня есть банкиры, которые готовы поддержать нас, но я представлю свое предложение совету директоров, только если вы это поддержите. Давайте вместе выкупим бренд и все изменим к лучшему». Я был заинтригован.

Это было в апреле 2005 года. Я провел долгие часы, обсуждая свое решение с Джо Ламастрой. Должны ли мы следовать ви́дению Дэвида Дайера и сделать Tommy Hilfiger массовым брендом или нам следует принять предложение Фреда и попытаться восстановить бренд как «доступную роскошь»? Сработает ли план Дэвида Дайера или он в конечном счете убьет бренд и оставит нас ни с чем? Конечно, если компанию продать, то я пришел бы домой с большими деньгами, но утратил бы долю владения. Моя табличка осталась бы на двери, но у меня не было бы никакого влияния. Мог ли я жить с этим?

К тому же есть вопрос гордости. Джо сказал: «Знаете, для вас еще существует проблема наследия». Это был бренд Tommy Hilfiger. Каким я запомнюсь в мире дизайна? Человек, который реально повлиял на американскую моду в XXI веке, или парень, тоннами продававший одежду в торговой сети дешевых товаров Walmart?

Мы с Джо нутром почувствовали, что надо идти вместе с Фредом. Аргументация Фреда казалась ближе к истине, и он излучал столько уверенности, что мы не сомневались в нем. Мы превращались в частную компанию.

Глава двадцать вторая
Кровавая баня на совете директоров
Найти в себе силы

Дайер едва не подавился, когда за обедом Фред Геринг сказал, что готов выкупить бренд Tommy Hilfiger. Выкуп акций менеджерами обычно инициируется генеральным директором компании, но сейчас генеральный директор дополнительного офиса явился, чтобы лишить шефа права владения. Дайер враждебно отнесся к этой идее, когда она была вынесена для обсуждения на совет директоров. Мысль о продаже Tommy Hilfiger Corporation и переходе компании в частные руки встретила большое сопротивление: «Фред Геринг? У него нет никакого права даже пытаться это сделать! Кем он себя возомнил?»

Битва на заседании совета директоров произошла на Бермудских островах. Вместо того чтобы рассмотреть предложение по существу, совет директоров предложил сократить расходы и повысить прибыльность компании. Но расходы и без того сведены к минимуму. «Под сокращением» они имели в виду урезание моей зарплаты; комитет по вознаграждениям собрался и решил, что неудачи компании обусловлены исключительно тем,

что я получаю слишком много денег.

Это было гадко. Совет директоров в основном нападал на меня. Члены совета, которых я считал своими друзьями, резко изменили отношение ко мне, и, хотя эти дружеские отношения не полностью распадались, в них присутствовала, конечно же, личная и финансовая напряженность. Я сказал: «Послушайте, я отказался от своего имени, когда основал бизнес. То, что я зарабатываю, — это выплата за то, что я основал бренд и поставил свое имя под сделкой». Их позиция заключалась в том, что со мной уже расплатились, и им не нравилось, как я выполняю свою работу, хотя они смутно представляли, в чем состояли мои недоработки. Эта линия экономической враждебности никуда не исчезла, потому что мой контракт был закрытым, и я не собирался отказываться от своей позиции.

Интересно, что я не могу точно вспомнить, что было сказано в той комнате. Во многих случаях, когда происходит нечто негативное, я предпочитаю это не держать в памяти. Что помнится живо, так это тот факт, что произошел взрыв настроения, и я чувствовал себя осажденным. Много пальцев указывало на меня и прежний режим.

> Я чувствовал, что им ненавистна мысль о том, что Фред может выкупить бизнес и выгнать их.

У меня оставалось несколько союзников. На одном из последних заседаний до истечения срока его контракта член совета директоров и мой великий друг Дэвид Танг встал и произнес речь, в которой в основном говорил, что члены совета директоров сошли с ума.

Джо и я считали Фреда нашим новым лучшим другом. Мы смотрели на вещи одинаково, но почти все финансисты в корпорации Tommy Hilfiger, казалось, сгруппировались в лагере Дэвида Дайера. Конечно, у нас с Джо были моменты сомнения: «Мы что-то упускаем? Это умные люди; они успешны в своих профессиональных сферах. Почему мы видим то, чего они не замечают?» Но я верил во Фреда.

В конечном счете, вместо того чтобы рассмотреть предложение, совет директоров проголосовал за то, чтобы выставить компанию на аукцион. Превалировало мнение, что, если бы компания была продана группе, включавшей инсайдеров, мы могли бы быть привлечены к суду за должностные преступления, поскольку акционеры могли усомниться в справедливости цены. Такой процесс проходит с участием нескольких адвокатов, чтобы соблюдалась справедливость в отношении всех акционеров.

Компания наняла банк J. P. Morgan в качестве ведущего инвестиционного банка, отвечающего за сбор корпоративной информации и привлечение потенциальных покупателей. В течение лета 2005 года список сократился до трех участников: Iconix, Sun Capitlем, своего рода «придонный рыбак». Их план заключался в том, чтобы сохранить мое участие в компании и продвигать бренд Tommy Hilfiger через торговую сеть Walmart. Они рассчитывали, что могут превратить бренд Tommy Hilfiger в бегемота с оборотом в десять миллиардов долларов в год в розничной продаже, что составляет около шести миллиардов оборота оптовой торговли. В рамках моего пожизненного контракта, который предусматривал выплату дивиденда в размере полутора процентов валового дохода, мой годовой доход составил бы около ста миллионов долларов, а может быть, и больше, если бренд будет процветать. Трудно было спорить с их экономикой. Из трех предложений это было для меня самым прибыльным.

Второй претендент — Sun Capital, частная инвестиционная компания, базирующаяся во Флориде, которая в то время скупала много потребительских брендов. Sun не была заинтересована во мне; их философия заключалась в том, что Tommy Hilfiger является брендом, и они, в сущности, не нуждаются в самом человеке. Они прямо не заявляли об этом, но, на мой взгляд, хотели ввести бренд в торговые сети JCPenney или Kohl, что явно ниже как по качеству, так и по отличительным признакам относительно нашего стандарта розничного продавца.

Фирма Арах разделяла ви́дение Фреда Геринга. Арах, европейская компания, занимавшаяся частным капиталом, рассматривала Tommy Hilfiger как международную марку доступной роскоши, которая уже заявила о себе на континенте. Они не только хотели сделать бренд более дорогим, но и намеревались расширить его международный охват и привлечь меня к участию в процессе. Если опустить финансовые аспекты, позиция компании Арах была, безусловно, самой привлекательной.

Все три компании делали свои ставки, и это были их деньги. Я мог бы сказать Sun Capital и Iconix: «Я намерен воспользоваться правом вето на товарный знак [правом наложить вето на любое использование моего имени, которое может умалить его ценность] настолько сильно, насколько смогу», что могло бы удержать их от стремления выдвинуть лучшие предложения, но после консультации с адвокатами я решил не совершать действий, которые могли привести к дорогостоящему судебному разбирательству. Но я, безусловно, мог высказать свое мнение о

лучшем будущем компании, что и сделал.

А еще я мог болеть за какую-то команду! Джо и я надеялись, что Арах предложит самую высокую ставку. Во имя качества и мира, в котором мне хотелось жить и работать; ради этого был готов отступиться от годового дохода в размере ста миллионов долларов. Гэри Фурман из GF Capital, с которым я познакомился, когда он работал с Эдгаром Бронфманом по моей сделке с инвестированием в Warner Music Group, выступал в качестве советника и согласился с Джо и мной. Конечно, независимо от того, кто из участников добьется успеха, в конечном счете у меня окажется огромная сумма денег. И все же — сто миллионов долларов ежегодно!

В рамках этого процесса каждому потенциальному новому владельцу приходилось иметь дело с моим контрактом. В 1988 году, когда Сайлас выкупил бренд у Мурджани, он предложил мне уникальный пожизненный трудовой договор. В то время люди работали иначе, чем сегодня. В настоящее время люди работают, пока не умрут; а тогда «пожизненный» означало «пока вы не перестанете работать». Возможно, Сайлас подумал: «Томми будет работать, пока ему не исполнится шестьдесят пять, а затем он уйдет». Этому не суждено было случиться!

Кроме того, в 1988 году Tommy Hilfiger представлял собой небольшую компанию мужской одежды в Соединенных Штатах, поэтому в соглашении не упоминались такие поступления доходов, как лицензирование и зарубежное распространение, которые через шесть или семь лет стали высокоэффективными элементами. Например, в 1993 году мы заключили нашу лицензионную сделку с Estée Lauder на ароматы и косметические продукты. Если бы фирма Estée Lauder выручила от продаж 100 миллионов долларов, причиталось ли мне что-то из этой суммы? Джо пытался пересмотреть мой контракт с Сайласом, но, когда компания стала публичной, возникли сомнения относительно законности подобного изменения, ограничивающего размер скидки с налогов для зарплат, превышающих сумму в один миллион долларов в год. Мой контракт был составлен с учетом «дедушкиной оговорки», поэтому все, что я делал, было полностью освобождено от налогов; любые изменения в нашем соглашении отменили бы эту скидку с налога для компании. Таким образом, проблема повисла в воздухе. Когда пришел Дэвид Дайер, мы с Джо столкнулись с тем же контрольно-пропускным пунктом. Джо постоянно твердил мне: «Тебе плохо платят. Это не входило в наши планы. Это несправедливо». Теперь у нас наконец появился шанс все исправить.

Компания Iconix хотела оставить договор без изменений. Она

не заботилась о зарубежной дистрибуции, так как была нацелена на сделку с сетью Walmart. И поскольку я буду зарабатывать по сто миллионов долларов в год, то не видел необходимости добиваться дальнейшего прироста. Фирма Sun Capital, которая была заинтересована в бренде, а не в человеке, не склонна была вносить какие-либо изменения. Они, по сути, говорили: «Мы не нуждаемся в Томми».

Компания Арах придерживалась другой точки зрения. Они сказали: «Мы хотим развивать эту компанию, чтобы она стала глобальным брендом. И хотим, чтобы ты был мотивирован сесть на самолет и отправиться на открытие магазина в Шанхае. Нам известно, что ты состоятельный парень, которому не нужно работать. Мы определенно хотим изменить твой контракт, нам он тоже не нравится!» Джо провел переговоры для заключения нового контракта, согласно которому вместо полутора процентов оптовых продаж я получал бы десять процентов от доходов лицензирования. Я также должен был получать полпроцента от розничных продаж в магазинах Tommy Hilfiger и один процент от оптовых продаж всего бренда. Это был пожизненный контракт. Компания Арах была готова к заключению контракта, и мы договорились в принципе о заработной плате около двадцати двух миллионов долларов в год на первые три года.

Дайер возражал. Он сказал, что это слишком много. В 2000 году я получал двадцать миллионов долларов, но поскольку мне платили с валового дохода, «по верхней строчке», которая неуклонно падала на протяжении пяти лет, к 2005 году моя зарплата составляла двенадцать миллионов долларов. Дайер сказал Джо: «Вы не можете перейти с двенадцати миллионов сразу на двадцать два». Мы спросили: «Чем вы озабочены? Вы продаете и вас не будет, компания перейдет фирме Арах». Он сказал Джо, что выражает озабоченность совета директоров. Они думали, что моя зарплата может повлиять на цену предложения Арах. Видимо, полагали, что если бы мне платили меньше, то компания Арах предложила бы более высокую цену.

Мы пригласили к себе представителей Арах. «Нет, — прокомментировали они, — наша цена предложения никак не связана с зарплатой Томми. То, что мы готовы платить Томми, обусловлено потребностью продвижения бренда. Нам нужно, чтобы он летал по всему миру и открывал магазины в Индии, Китае, Южной Америке». У них были планы стимулирования.

Я входил в совет директоров Tommy Hilfiger Corporation, но поскольку выразил заинтересованность в том, чтобы остаться с компанией и у меня были личные мотивы, мне не разрешили присутствовать на заседании на Бермудских островах, где

принималось окончательное решение. Нам пришлось ждать снаружи, пока они заседали.

День был изнурительный. Мы сидели тесной группой в соседнем вестибюле отеля — Джо Ламастра и адвокат Джефф Вайнберг, который был представлен мне Леонардом Лодером. Нам нужно быть готовыми ко всему. Что, если бы члены совета директоров вышли из совещательной комнаты и сказали: «Iconix выиграла торги по цене девятнадцать долларов за акцию, но они хотят пересмотреть ваш контракт, Томми, и уменьшить его наполовину»? Точно так же, как игрок в бейсбол должен понимать свои действия до того, как завладеет мячом, мы должны были подумать о том, что для нас будет означать победа каждого из участников.

Что произойдет, если они выберут Iconix? Выросший в Элмайре, я понимал культуру Walmart и знал, что красно-бело-синий американский бренд Tommy Hilfiger полностью соответствует ей. И я не мог отрицать того факта, что наличие такой огромной суммы денег откроет мне новые миры. Но я наслаждался своей гламурной жизнью, культурой, обстановкой и людьми, которые окружали меня, и не был уверен, что приду в восторг от поездки в Бентонвилл, штат Арканзас, и от обслуживания исключительно этого клиента. Я чувствовал, что целостность бренда будет нарушена.

Sun Capital — самый простой сценарий. Очевидно, они не проявляли особого интереса к тому, чтобы удержать меня, так что это будет продажа своей доли в компании. Со мной будет покончено. У меня появилось бы огромное количество денег, которые у меня никогда не удастся отнять; выходец из Элмайры, я бы выполнил пожизненное стремление к безопасности. Но что я буду делать каждое утро? Какой будет вторая глава в моей жизни? Мне исполнилось пятьдесят четыре года. Я был здоров, не играл в гольф, у меня не было других хобби. Подумал: «Что ж я буду делать в течение следующих сорока лет?» Я не собирался сидеть на пляже и смотреть на бегущие волны; мне пришлось бы копнуть поглубже и найти свою следующую страсть. На ум приходило вновь начать работать в индустрии моды; это было то, что я знал и любил. Но меня связывало обязательство о неучастии в конкуренции, так что мне пришлось бы просидеть без дела пару лет. Я был предпринимателем, и уже в 2000 году мы с Джо говорили об управлении отелем. Тем не менее ни он, ни я ничего не знали о гостиничном бизнесе, так что это не был по-настоящему жизнеспособный вариант.

Мое соглашение с Арах было основано на том, что Джо называл «туманными мыслями, основанными на рукопожатии». В

декабре 2005 года, когда принималось решение о покупке, у нас было только общее мнение, что направление, в котором мы двигались, приемлемо для Арах. Все могло рухнуть, когда поезд тронется: «Боже мой, мы думали, что мы заодно, а оказалось, что нет!» Мы пытались предвидеть будущее, основываясь на интуиции и рукопожатиях людей, которых мы едва знали. Стресс был реальным.

В конечном счете, все сводилось к наличным деньгам. Iconix так и не сделала официального предложения — они отказались в последнюю минуту. Фирма Sun Capital предложила около четырнадцати долларов за акцию. Фирма Арах предложила около шестнадцати долларов за акцию. Мы победили!

А затем, сделав неожиданный поворот, совет директоров отклонил оба предложения.

Большая драка. Совет директоров в лице Дэвида Дайера заявил, что сделка не состоится, если Арах не поднимет цену выше шестнадцати долларов, а я не соглашался на более низкую зарплату. В холлах и вестибюлях нескольких отелей на Бермудских островах началась игра «Кто первым испугается и сдастся».

Джо вел переговоры. Мы с ним взяли сумму в двадцать два миллиона долларов «с потолка» — за ней не стояли математические расчеты. Итак, мы прибегли к старомодным переговорам «лицом к лицу». Наша задача заключалась в том, чтобы донести до членов совета директоров осознание риска, которому они подвергали себя, если отклонят все предложения, а компания обанкротится через два года, что было вполне возможно. Нам приходилось вдалбливать в сознание этих людей риск судебных разбирательств; это была наша шахматная партия. Так как они били себя в грудь, говоря: «Мы можем отвергнуть любое предложение!», Джо говорил: «О, правда? Итак, если фирма Fidelity, являющаяся крупным акционером, подаст в суд на совет — в индивидуальном порядке, кстати, — за то, что вы не принимаете добросовестное предложение с полной стоимостью, готовы ли рисковать?»

Внешне они бушевали и говорили, что ничего не боятся. Но в разговорах с глазу на глаз это должно было затронуть их. Рисковали и мы, и они.

Это была напряженная пара дней. Мы сидели в кулуарах с нашими адвокатами, бешено обдумывая происходящее. Джо беспокоился обо мне. Моя жизнь была настолько тесно связана с корпорацией Tommy Hilfiger, что он опасался — чем бы я ни занялся потом, я едва ли смогу быть так счастлив, как если бы остался. Джо знал меня очень хорошо. Он оказался прав.

В практике посредничества иногда бывают ситуации, когда противоборствующие группы собираются в разных комнатах и посредник носится между ними, пытаясь заставить обе стороны чувствовать себя слабее, чтобы каждая группа пошла на компромисс. В этом сценарии не было официального посредника; эту роль взяли на себя банкиры. Банк JP Morgan хотел, чтобы сделка состоялась, и ведущий банкир говорил нам: «Томми, они правы, тебе нужно сократиться». Уверен, в другой комнате он говорил: «Вам будет предъявлен иск; это лучше, чем требовать полноценного предложения и не получить его». Банкир спрашивал нас: «Томми, ты согласен на шестнадцать миллионов вместо двадцати двух?», а им: «Ребята, если Томми согласится на шестнадцать, вы примете это?» Такова роль банкира: добиться, чтобы сделка состоялась. И это произошло.

Сделка была заключена в мае 2006 года на сумму в один миллиард шестьсот миллионов долларов.

Фирма Арах подняла цену акций до шестнадцати долларов и сорока центов за штуку, а моя годовая зарплата была установлена на уровне семнадцати с половиной миллионов долларов (к 2016 году она составит свыше тридцати трех миллионов долларов). Кроме того, мне разрешили реинвестировать в Арах — решение, которое в конечном счете было очень разумным. Джо Ламастра оказался гением, настаивая на том, чтобы я держал акции, несмотря на мои вопли про обналичивание.

Знаю-знаю — я был готов обменять свое наследие приблизительно на семьдесят миллионов долларов годового дохода. Я был рад это сделать. Джо все время говорил: «Томми, ты можешь быть богатым, как черт. Как бы ты поступил, оглядываясь назад, когда тебе будет восемьдесят лет?» Я веду привычный образ жизни. Я ни в чем не нуждаюсь; моя семья находится в безопасности. Окружаю себя изысканными произведениями искусства, живу в прекрасных местах, встречаюсь и общаюсь с необычными людьми, и моя работа — это удовольствие. Мое решение было нелегким, но я им доволен.

Глава двадцать третья
Перемены к лучшему
Мои спасители

Как совладелец компании я мог бы продать свою долю любому успешному претенденту, получить свой чек и «помахать ручкой». Именно так поступил Кельвин Кляйн, когда продал свой бренд. Не знаю, почему он так решил. Напротив, когда компания Арах попросила меня получить на льготной основе акции в зачет выручки от продажи моей доли, я с радостью принял их предложение. Поскольку намеревался сохранить связи с компанией, я взял часть денег и реинвестировал в их компанию. Это действие, однако, породило ряд юридических вопросов. Согласно правилам Комиссии по ценным бумагам и биржам США существует более жесткий контроль за выкупом акций руководителями компании, чем сторонними претендентами, которые не входят в ее состав. Мы прошли этот тест.

Основной фактор, повлиявший на наше с Джо решение в пользу фирмы Арах, заключался в нашей уверенности во Фреде Геринге. Фред сосредоточился на том факте, что, поскольку в Европе все работает в темпе рок-н-ролла, мы можем добиться того же эффекта в Южной Америке и Азии. Дело вовсе не в том, что нам не нужен американский рынок, но мы могли бы заморозить на время этот бизнес, позволить ему охладиться и возродить бренд, когда появятся предпосылки. Мы могли стабилизировать и сократить свою деятельность в Штатах, пока развивали компанию по всему миру. Такой подход нашел отклик, и все сочли это правильной стратегией.

Однако это не значит, что у нас не было тревожных моментов. Имелись прекрасные магазины Tommy Hilfiger в Шорт-Хиллз, Нью-Джерси и еще один в Далласе. Подобные магазины работали по всей стране, и видеть, как они закрываются один за другим, было невыносимо. С 1990 по 2000 год у нас за плечами было десять лет большого успеха, но теперь мы просели. Это напоминало прогулку мимо People’s Place после продажи. Не весело. Раньше здесь был бейсбольный стадион. Я действительно испытывал боль!

Дайер ушел; доли всех акционеров были выкуплены (я был одним из крупнейших акционеров и получил десятки миллионов долларов). Я подписал новый пожизненный контракт с новым руководством. Фред стал генеральным директором корпорации Tommy Hilfiger Corporation, переехал в Нью-Йорк и начал реорганизацию бизнеса в США. Мы перестали поставлять товар дискаунтерам, и он устранил накладные расходы на сто миллионов долларов, в значительной степени за одну ночь. Система управления Дайера была заточена на поглощения; мы ее распустили. Он уволил лидеров, позволив уйти высокооплачиваемым сотрудникам. Значительные инвестиции в

торговлю в Интернете (электронную коммерцию), включая системы логистики, были сокращены. Бренд Karl Lagerfeld был отложен на неопределенный срок (оживлен в 2013 году). Взяв компанию в частные руки, мы смогли избавиться от организационной структуры публичной компании. Фред перевел головной офис в Амстердам, что позволило нам в Нью-Йорке начать все сначала.

Мы занимались бизнесом с сетями Dillard's и Belk и большим количеством универмагов по всей Америке, но когда изучили падение годовых продаж с полутора миллиардов долларов до пятисот миллионов, а потом и до двухсот пятидесяти миллионов, то увидели, что в течение многих лет до восьмидесяти процентов нашего бизнеса приходилось на универмаги сети Macy's. Джоэл Хоровиц, который был инвестиционным партнером в новой группе, сказал: «Почему бы нам не поставлять товары исключительно в Macy's? У нас будет один универмаг, и мы сможем там отлично поработать». Идея имела свои преимущества.

В 2006 году, на свадьбе дочери Джоэла, Ли, в Монтоке на Лонг-Айленде, мы начали переговоры с Терри Лундгреном, председателем совета директоров и генеральным директором Macy's, одним из моих самых больших друзей и сторонников, одним из самых дальновидных мыслителей и умнейших розничных бизнесменов, которых я когда-либо встречал. Лоуренс, Сайлас, Джоэл, Фред, Терри и я были там с женами, и все уже изрядно выпили, когда возник этот разговор. Хотя Сайлас, Джоэл и Лоуренс продали большую часть своих акций, у них все же сохранился немалый интерес к успеху бизнеса. Терри всегда верил в бренд, и он сразу уловил идею.

Фред был исполнителем. Мы организовали новую группу, и Фред, будучи барабанщиком в реальной жизни, держал ритм и стал нашим лидером. Во время серии встреч он обратился к Терри: «Почему бы нам просто не стать приоритетными друг для друга? Когда обе компании сфокусированы друг на друге, ничто не отвлекает. Мы занимаемся вашим потребителем; вы предоставляете нам лучшие места и пространство. Мы совместно открываем бутики, чтобы создать сцену, на которой нам предстоит выступать».

Так мы и сделали. Когда сделка была зафиксирована документально, это стало историческим событием. Никогда прежде в розничном бизнесе дизайнер не был связан с розничным продавцом эксклюзивным соглашением, подобным нашему.

Мы строили и реконструировали магазины сети Macy's по всей стране. Пытались снова поднять ценовые точки, однако

находились в бизнесе универмагов, поэтому невозможно взвинтить цены в одночасье. Мы разбавляли ассортимент товарами по более высоким ценам — больше курток и свитеров, больше кашемира вместо шерсти. Реклама и мероприятия по продвижению бренда помогли возродить бизнес. Конечно, это не произошло мгновенно, но в итоге нам это удалось.

В глобальном масштабе над международным брендом снова засиял ореол с помощью одной из наших лучших рекламных кампаний. Трей Лэйрд из рекламного салона Laird + Partners много лет работал на фирмы Gap и Donna Karan, и каждый раз при встрече я говорил ему: «Трей, ты нам нужен!» Когда срок его контракта истек, я попросил его прийти, чтобы обсудить перспективы сотрудничества. Фред Геринг очень избирателен; он общается только с теми людьми, которые ему нравятся, — требование, которым восхищаюсь и полностью уважаю. Надеялся, что они поладят. Фред проверяет людей, организуя их встречу со всей командой. Трей отправился в Амстердам, встретился со всеми и получил работу.

Рекламная кампания под эгидой талантливого директора по маркетингу Эйвери Бейкера была навеяна фильмом Уэса Андерсона «Семейка Тененбаум». Разнообразная, изворотливая семья стариков, молодых людей, чернокожих, белых, азиатов, латиноамериканцев, веселых, прямолинейных людей. Вдохновение также было почерпнуто из семейства Хилфигеров: большая семья с разными типами, личностями и вкусами. Кампания стартовала в 2009 году и вновь приковала взгляды к бренду; он продолжает быть невероятно успешным.

Фред взял бразды правления, и я почувствовал огромное облегчение, оказавшись в таких хороших руках. Он отправился на открытие прекрасных якорных универмагов по всему миру: на Пятой авеню, в Беверли-Хиллз, Париже, Лондоне, Токио, Рио-де Жанейро, Мюнхене, Дюссельдорфе, Амстердаме, Милане, Флоренции и Афинах, а также небольших бутиков в других городах. На международном уровне мы начали продавать линию, предназначенную для европейского потребителя: более дорогую и изысканную, с большей долей кашемира, более добротными тканями, более приталенной посадкой. Конструирование выполнялось в Европе, но оно опиралось на мою философию дизайна и ДНК бренда. Мне нравилось далеко не все, что делала компания, но того, что мне нравилось, было вполне достаточно, чтобы удовлетворить меня.

Я доверял Фреду. Он невероятно преуспел на посту генерального директора Tommy Hilfiger Europe, и я знал:

если он начнет делать в Америке то, чего добился в Европе, мы займем более выигрышное положение.

Именно это и произошло. Больше внимания прессы, больше уважения, оживление продажи, снова появился крутой образ. Мы начали набирать обороты.

Фред избавил бренд от забвения. Мечта ожила!

И вот грянул 2008 год. Пузырь на рынке жилищного строительства лопнул, фондовый рынок рухнул, и все очень-очень перепугались. Казалось, надвигается крах экономики. Инвестиционные банки Bear Stearns и Lehman Brothers пошли ко дну. Что это могло значить для нас? Нужно ли нам закрывать магазины? Придется ли нам снова уволить половину наших людей?

Но это оказался невероятный год! Наш бизнес не только удержался, но и вырос; 2008 и 2009 годы стали нашими лучшими годами! Для меня было очевидно, что благодаря разумному подходу к ценообразованию, образу, стилю и позиционированию, к размещению товаров в универмагах бренд Tommy Hilfiger находился в зоне наилучшего восприятия модной одежды. Мы по-прежнему оставались дизайнерской маркой и поддерживали свой статус, но в то же время мы были по средствам — доступными, желанными, вдохновляющими. Я прославлял небеса. Как человек на грани смерти, который был возрожден чудесным образом, я радовался каждому новому дню.

Я стал получать удовольствие от жизни, потому что с меньшими деловыми обязанностями у меня оставалось больше времени на личную жизнь. Я наслаждался Ди, наслаждался общением со своей семьей, навещал своего сына в Калифорнии, уделял больше внимания остальным детям. У меня появилось единственное сокровище, которым большинство руководителей жертвуют в погоне за фортуной, — больше времени!

Однажды вечером в 2007 году Терри Лундгрен пригласил меня и Ди на обед в пентхаус торговой фирмы Macy's. Во время коктейлей я заметил Мэнни Кирико, генерального директора компании по производству одежды Phillips Van Heusen (PVH). Эта компания купила бренд Calvin Klein и в какой-то момент присматривалась к бренду Tommy Hilfiger, когда генеральным директором PVH был Марк Вебер. Во время нашей презентации Вебер вел себя снисходительно и грубо. Меня там не было, но мне рассказывали, что он посмотрел на нас с отвращением, как бы говоря: «Не хочу иметь с этим ничего общего», и ушел. Поскольку Вебер не поверил в нас, он упустил фантастическую возможность. Это привело в ярость партнеров Арах, которые сделали большие

инвестиции в сделку PVH — Calvin Klein и думали, что приобрести наш бренд было выгодно для их компании. Вскоре он перестал быть генеральным директором. Теперь его место занял Мэнни Кирико.

Частные акционерные компании зарабатывают свои деньги, покупая компании, изменяя их к лучшему и продавая с прибылью. Корпорация Tommy Hilfiger имела большой успех, и через полтора года после того, как Арах взял нас в частные руки, компания была готова уйти. Время было подходящим. Мы с Фредом собирались снова сделать компанию открытой, начали готовить документы и планировали выездную презентацию нового первоначального публичного предложения акций.

Теперь случай представился Мэнни Кирико. Я пожал ему руку и в шутку спросил:

— Когда вы собираетесь выкупить наш бренд?

Его ответ удивил меня:

— Я говорил с Фредом об этом не так давно, но не понял, заинтересованы ли вы в этом, ребята.

— Мы выстраиваем первоначальное публичное предложение акций (IPO), так что если хотите взглянуть на него, сейчас самое время, — сказал я.

Во время ужина я сидел рядом с женой Мэнни, Джоанн, которая улыбнулась, когда я впервые подал эту идею. Я сказал ей: «Ваш муж действительно должен купить это. Было бы здорово, если бы он пополнил свой портфель „исторических брендов“». Фирма PVH владела брендами Izod, Arrow, Bass, Van Heusen, Calvin Klein, и Tommy Hilfiger хорошо вписывался в список по двум причинам. Во-первых, я хотел извлечь выгоду из бренда, пока наш наступательный порыв нарастал. Во-вторых, думал, что стать частью крупной американской публичной компании может быть очень позитивным фактором, потому что у PVH есть влияние на универмаги и производство. Это может быть хорошо для всех.

— Почему бы вам не позвонить Фреду? — спросил я Мэнни. Затем сообразил, с кем говорю и о чем я прошу, и предложил: — Пожалуй, лучше я попрошу Фреда позвонить вам.

Я связался по электронной почте с Сайласом и Джоэлом, чтобы узнать их мнения, и организовал контакт Фреда с Мэнни. Начались переговоры, и в мае 2010 года публичная компания PVH купила Tommy Hilfiger за три миллиарда сто миллионов долларов. Учитывая, что Арах купил его за миллиард шестьсот миллионов долларов четыре года назад (при этом Фред, Сайлас, Лоуренс, Джоэл и я были миноритарными партнерами), в том числе четыреста миллионов долларов наличными, мы получили восемьсот процентов прибыли на наши деньги. Снова я сохранил

свой контракт и свои акции, и сегодня компания продолжает расти. У меня есть капитал, но реальная выгода — это мой пожизненный контракт; всю оставшуюся жизнь мне будет выплачиваться роялти от использования бренда Tommy Hilfiger.

При PVH я стал послом бренда Tommy Hilfiger. Дэниэл Гридер, новый динамичный генеральный директор Tommy Hilfiger Global, является моим нынешним партнером в дальнейшем продвижении компании. С его современными взглядами, технической подкованностью и пониманием перспектив развития бренда мы образуем отличную команду с общим ви́дением. Это захватывающее время для нашего бизнеса, который переходит на следующий уровень. Он сменил Фреда Геринга, который поднялся на уровень вице-председателя PVH и стратегического советника Мэнни Кирико. Я начал разрезать ленточки при открытии новых магазинов, появлялся на публичных мероприятиях, давал интервью журналам и газетам. Мы начали проводить захватывающие показы мод на подиуме каждый сезон, и я доверил эти обязанности директору по маркетингу и бренд-директору Эйвери Бейкеру, который вложил в укрепление бренда много сил. Передав эстафетную палочку, я дал бренду возможность использовать мою ДНК и мое имя, чтобы улучшить бренд. Я очень горжусь тем, что они сделали, и мы отлично работаем в команде.

Однако я не могу удержаться и отправляю фотографии, идеи, образцы. Посещаю дизайнерские студии и выставочные залы. Регулярно высказываю свое мнение и нахожу отклик у дизайнеров Tommy Hilfiger. Разница в том, что теперь я вношу предложения, а не даю указания.

> Я больше не делаю эскизы моделей, не выбираю цвета и пуговицы, не добавляю полосы.

Конечно, скучаю по тем дням, когда мог прикоснуться ко всему, но из-за размера компании Tommy Hilfiger — мы говорим о тысячах моделей, разрабатываемых каждый день, — я не мог бы участвовать в каждом дизайнерском собрании. Я в основном освободил голову от прежних забот и ощущаю облегчение от того, что не испытываю ежедневного давления. Работает целая команда. Они прислушиваются к моим идеям. Порой мы спорим, и я расстраиваюсь, но они упорно трудятся и придумывают отличные модели. Я стал редактором и советником, внося коррективы по ходу дела. И чувствую невероятную гордость. Рад, что энтузиазм нашей команды и увлеченность делом помогли создать столь мощный бренд. Я не мог бы оказаться в лучшем положении. И я делаю забавные вещи! Показы мод. Полеты

в Шанхай, чтобы присутствовать при открытии магазина. Определение направления нашей рекламы. Сотрудничество со звездами, такими как Джиджи Хадид[150], Зоуи Дешанель[151] и Рафаэль Надаль[152], чтобы поддерживать бренд свежим.

Я был очень благодарен за вручение мне в 2012 году премии Джеффри Бина[153] за жизненные достижения от Совета дизайнеров Америки. Я проделал длинный путь и по достоинству оценил слова Анны Винтур, сказанные ею на церемонии. Она назвала меня «самым основательным дизайнером, работающим сегодня в моде» и отметила, что я «не только представляю лучшую американскую моду, но и лучшие из американских ценностей».

Кроме того, я занялся гостиничным бизнесом, приобретя отель Raleigh в Соус-Бич, Майами. Через фирму Star Branding, после успешного запуска J. Lo, бренда Дженнифер Лопес, в партнерстве с Li & Fung, я представил Дэвида Бекхэма как лицо бренда сначала в фирму Belstaff, а затем в компанию Global Brands Group в партнерстве с Kent & Curwen, принадлежащей Trinity Group в составе Li & Fung. Мне оказали честь, попросив войти в совет директоров Li & Fung. Работать с Виктором, Уильямом и Сабриной Фунг не просто удовольствие — это дает мне потрясающее представление о мировом розничном сообществе и, в частности, об азиатском рынке, который является самым быстрорастущим в мире. Li & Fung Group осуществляет эксклюзивное производство всех продуктов бренда Tommy Hilfiger, а также многих других компаний по всему миру. В 2000 году Сайлас придумал гениальную идею — продать фирме Li & Fung Group наши азиатские закупочные офисы. С тех пор мы стали отличными партнерами этой фирмы.

Являясь инвестором и консультантом Sandbridge Capital, я получаю новые импульсы, инвестируя в такие крупные бренды, как Derek Lam, Karl Lagerfeld, Thom Brown, Bonobos, Topshop, и другие. Я продолжаю узнавать о брендах и различных предприятиях, чтобы не терять умственной адекватности и плодотворности. Это страсть, которую всегда испытывал и надеюсь сохранить навсегда.

И я далеко не единственный предприниматель в семье. Ди изобрела новую, настраиваемую сумку со съемной двусторонней крышкой. Она добилась успеха на рынке дорогих товаров, продавая свою модель, к примеру, в универмагах Saks на Пятой авеню и Harrods, и начинает строить крупный бизнес. Недавно она продала Кейт Спейд[154] свой патент на двухсторонние крышки и концепцию Bag Bar. Она всегда будет благодарна Мэригей Макки[155] и Лизе Мейнис за то, что они помогли ее

бренду взлететь. Очень горжусь Ди и ее успехом, которого она добилась за такое короткое время.

Для меня большая честь по-прежнему участвовать в развитии бренда Tommy Hilfiger. Это мое творение. Мое детище. Я предельно счастлив от того, что ДНК бренда сохранена и жива мечта, которую вынашивал много лет назад, без денег в кармане и с ворохом эскизов. Будучи школьником, я предавался мечтам и думал, что у меня впереди нечто большое, но не знал, в какой мере мои мечты осуществятся. Я надеялся и молился об этом. И благодарен, что создан быть мечтателем и всегда им останусь.

Выражение признательности

Благодарность и хвала моей дорогой матери, Вирджинии Джеррити Хилфигер, которая дала мне тонны любви и уверенности, одновременно уделяя внимание многим другим. Спасибо, мам. Я уверен, что не был бы там, где я сегодня, без твоей любви и поддержки. Мне ужасно тебя не хватает. Ты была святой. Я всегда буду любить тебя.

На протяжении всей моей жизни я имел огромное счастье быть окруженным невероятными людьми. Они руководили мной и поддерживали меня, вдохновляли и подстегивали, чтобы я был самой лучшей версией себя в жизни, и служили учителями и партнерами в моей трудовой жизни. Моей жене Ди; моим детям Элли, Ричарду, Элизабет, Кэтлин и Себастьяну; моим пасынкам Алексу и Джулиану; моей внучке Харли. Моим братьям и сестрам Кэти, Сюзи, Бетси, Билли, Ди-Ди, Бобби, Энди и Джинни; моим невесткам Джоан и Ким и моему зятю Стиву Хэшу; мои племянницам и племянникам Молли, Джейн, Майклу, Джо, Джейми Линн, Лорену, Рейчел, Джонатану, Эндрю Т., Эндрю Х., Уиллу, Одри и всем моим кузенам, которых слишком много, чтобы их перечислить. Особая благодарность Сюзи Хилфигер, Джанни Оклеппо, Пэт и Ведату Эрбугам.

Моим партнерам в компании Tommy Hilfiger: Мохану Мурджани, Джоэлу Хоровицу, Сайласу Чоу, Лоуренсу Строллу, Фреду Герингу, Дэниелу Гридеру и Мэнни Кирико.

А также Алие, Брайану Адаму, Тери Агинс, Тевфику Акдагу, Джонатану Аллену, Эммануэль Альт, Имрану Амеду, Нэнди Андерсон, Марку Энтони, джазу Армстронга, Питеру Арнеллу, Эми Астли, Дэвиду Бейли, Гленду Бейли, Эйвери Бейкер, Тайре Бэнкс, Фабьену Барону, Тине Бейтман, Барбаре Бейтс, Линде Бошамп, Джонатане Беккере, Дэвиде Бекхэме, Виктории Бекхэм, Ричарду Бекману, Аманде Бичер, Бендеру, Джесси Беннет, Бейонсе, Лейлани Бишоп, Тиму Бланксу, Джеффу Блуму, Бренде Бомасоуд, Катрине Боргстром, Ллойду Бостону, Дэвиду Босвелу, Баблз Ботт, Херману Ботту, Джо Бушару, Дэвиду Боуи, Марку Брэдли, Дон Брандл, Сандре Брандт, Джордане Брюстер, Гэри Броуди, Джеффу Броуди, Этану Брауну, Джой Брайант, Майе Хоффманн Бухталь, Стэнли Бухталю, Мартину Лоуренсу Булларду, Жизель Бюндхен, Джону Берку, Роберту Берку, Джимми Какале, Наоми Кэмпбелл, Кристиану Карино, Джорджу Каррере, Грейдону Картеру, Гие Кастроджованни, Джону Катрамбоуну, Полю Кавакко, Грете Кавацциони, Эндрю Чезари, Антоние Чезари, Камилю Чезари, Карине Чезари, Генри Чезари, Люси Чезари,

Мэри Чели, Еве Чен, Анжелике Чеунг, Чхве Суен, Чайна Чоу, Стивену Сироне, Алине Цисек, Грейс Коддингтон, Шарон Коэн (Дана Интернешнл), Кеннету Коулу, Джеку Колгроуву, Джиму Колгроуву, Лили Коллинз, Шону Комбсу, Питеру Коннолли, Саманте Конти, Кулио, Джейн Кортилл, Джорджу Кортине, Крису Кортезу, Крису Коксу, Джастину Коксу, Шейле Кокс, Малкольму Крюсу, Шерил Кроу, рок-группе the Cult Brothers, Биллу Каннингему, Фрэну Кертису, Джеймсу Д'Адамо, Жаннин Д'Онофрио, Санте Д'Оразио, Рику Дарлингу, Хелен Дэвид, Брэндон Дэвис, Клайв Дэвис, Нэнси Дэвис, Годфри Дини, Джеффри Дейчу, Кевину Делани, Каре Делевинь, Патрику Демаршелье, Джону Демпси, Донни Дойчу, Сету Диннерману, Ди-Джею Кэссиди, Бабет Джиан, Кену Даунингу, Карло Дуччи, Джону Дуке, Рие Дюрэм, Пэту Дуркину, Лие Дюваль, Стиву Эйхнеру, Артуру Эльгорту, Эдварду Эннинуфу, Абделю Эль Хамри, Мэтью Фэрчайлду, Джеймсу Фаллону, Доу Фамулаку, Линде Фарго, Элиан Фаттал, Набилю Фатталу, Патрисии Филд, Джею Филдену, Эду Филиповски, Рут Финли, Памеле Фиори, Нянь Фиш, Кэтрин Фишер, Алисе Флинн, Бриджит Фоули, Биллу Форду, Ариэлю Фоксману, Рону Фрашу, Эй-Джею Фратарканджелло, Майку Френчу, Вирджинии Френч, Дугласу Фридману, Этте Фройо, Майке Фросте, Энн Фуленвидер, Бонни Фуллер, Саймону Фуллеру, Сабрина Фунг, Виктор Фунгу, Уильяму Фунгу, Стивену Гану, Нине Гарсия, Пэтти Гаррахи-Робертсон, Габриэль Джардина, Робину Гивхану, Мари Клэр Гладстон, Роберту Гладстону, Ричарду Глассеру, Роу Глассер, Моррису Голдфарбу, Грэнд Пубе, Дэвиду Грейнджеру, Рогану Грегори, Тимоти Гринфилду-Сандерсу, Эфраиму Гринбергу, Минди Гроссман, Бобу Грюну, Николе Гуарне, Тому Гвинну, Джефферсону Хэку, Белле Хадид, Джиджи Хадид, Коуди Хэммонд, Берту Хэнду, Кэти Хэнд, Саре Хэнд, Памеле Хэнсон, Андре Харреллу, Гилберту Харрисону, Деби Хартланд, Джексону Хартланду, Джону Хартланду, Кэндаллу Хартланду, Хэви Д., Ко Шону Генри, Стэну Херману, Дональду Хилфигеру, Пэрис Хилтон, Дастину Хоровицу, Кэти Хорин, Майклу Хоутону, Тодду Ховарду, Кейт Хадсон, Роузи Хантингтон-Уайтли, Энрике Иглесиасу, Иману, Эдди Ирвайну, Констанс Яблонски, Джорджии Мэй Джаггер, Джимми Джаггеру, Лиззи Джаггер, Мику Джаггеру, Джею-Зи, Мари Хосе Джалоу, Дане Джамвант, Тиму Джеффрису, Кендалл Дженнер, Тиффин Йернстедт, Джуэл, Ричарду Джонсу, Дилану Джонсу, Кидаде Джонс, Рашиде Джонс, Куинси Джонсу, Спайку Джонзу, Ханне Джон-Кэймен, Кармен Касс, Ким Кэссел, Фейт Кейтс, Лие Кебеде, Кассии Кибл, Дугласу Киву, Кэтлин Келлер, Мэри Пэт Келли, Бет Кент, Алише Киз, Киду Року, Джейми Кинг, Стейси Кипнес,

Ричарду Киршенбауму, Квонгу Луну Киту, Карли Клосс, Стивену Колбу, Селме Кон, Роберту Крафту, Риду Кракоффу, Кевину Крие, Ричу Кроненгхолду, Вивьен Кроненгхолд, Джимми Кюнесу, Каролине Курковой, Тони Курцу, Карлу Лагерфельду, Трею Лэйрду и партнерам, Оливье Лаланну, Санджаю Лалбхаю, Джо Ламастре, Мириан Ламберт, Лорен Буш Лорен, Дэну Лекке, Чонгу Кео Ли, Ларри Лидсу, Энни Лейбовиц, Доновану Личу, Синди Лейв, Эми Лимонс, Джо Левину, Стиву Леверенцу, Джейсону Льюису, Келли Льюис, Мередит Либерман, Лилу Вишесу, Анджеле Линдвол, Дэвиду Липману, Маргарет Ло, Марку Локсу, Лизе Локвуд, Линдсею Лохану, Джорджу Луису, Дженнифер Лопес, Терезе Лоуренсо, Терри Лундгрену, Тине Лундгрен, Ченг Чи Лунгу, рок-группе Lynyrd Skynyrd, Сьюзен Мак Леод, Ирву Мальдонадо, Ферн Маллис, Дови Мамикунян, Мэгги Манган, Лайзе Мейнис, Жерару Манковичу, Джулии Маннион, Энн Марино, Дэниелу Марксу, Курту Маркусу, Биллу Марпету, Лизе Марш, Карен Мартин, Сиду Машбурну, Джону Мазеру, Кевину Мазуру, Патрику Маккарти, Крейгу Макдину, Кевину Макдональду, Кайлу Макдональду, Мэригэй Макки, Патрику Макмаллану, Дейву Мактейгу, Бенни Медине, Энн Менке, Сюзи Менкес, рок-группе Metallica, дуэту Mobb Deep, Чарли Модлину, Майклу Момбелло, Дэвиду Монжо, Джиму Муру, Мэнди Мур, Джо Моретти, Мэгги Морризи, Кортни Мосс, Кейт Мосс, Талии Моттола, Томми Моттоле, Виржини Музат, Кевину Муллани, Робби Майерс, Рафаэлю Надалю, Крису Накатани, Nancy boy (песня группы Placebo), Эдварду Нардозе, Энрикко Наварро, Деборе Нидлман, Джиму Нельсону, группе New Edition, Джонатану Ньюхаусу, Сэмюэлу Ирвингу Ньюхаусу (младшему), Джоэлу Ньюману, Камилле Никерсон, Дьюи Никсу, Бобу Нильсону, Дону Ноиллу, Джону Олсену, Кристине О'Нилл, Лудо Оннинку, Джеффу Палмезе, Даниэль Панаццо, Скотту Паркеру, Питеру Полу, Джею Пенске, Дэниелу Пересу, Биллу Филлипсу, Скотту Дэвиду Пиклу, Джонни Пигоцци, Дино Пизанеши, Дэвиду Пизору, Бриттани Поделл, Джонни Поделлу, Крису Поллуччи, Кенди Праттс Прайс, Шарон Притчард, рэперу Кью-Типу, Марку Куинну, Аните Рауса, Фрэнки Рэйдер, Мелисси Рэйдер, Йоне Рехницу, Дэвиду Ремнику, Саймону Рексу, Аници Рейнольдсу, Билли Рейнольдсу, Бобби Рейнольдсу, Крейгу Рейнольдсу, Пи-Джею Рейнольдсу, Джеку Ричу, Кейт Ричардс, Терри Ричардсону, Николь Ричи, Стиву Рифкинду, Синди Ринфрет, Лизе Ринна, Дэвиду Ривасу, Хосе Ривасу, Мэгги Райзер, Мику Року, Брюсу Роковитцу, Роберту Родригесу, группе тяжелого рока The Rods, Карин Руатфелд/Ройтфельд, Ксавье Ромате, Ребекке Ромейн, Марку Ронсону, Шарлотте Ронсон, Саманте Ронсон, Пауле Росадо,

Бобу Розенблатту, Диляне Руссевой, Спасу Руссеву, Мэтту Рубелу, Хэлу Рубинштейну, Маргарет Рассел, Роберто Руссо, Фериту Шахенку, женскому хип-хоп-трио Salt-N-Pepa, Элизабет Салтзмэн, Эллин Салтзмэн, Джине Сандерс, Питу Сандерсу, Франческо Скавулло, Мэрибет Шмитт, Крису Шраму, Марку Селигеру, Рашне Шах, Лин Шэнэхэн, Стиву Шейну, Джейсону Шоу, Пэт Шиэн, Гэри Шейнбауму, Полу Шиндлеру, Александре Шульман, Расселлу Симмонсу, Ульриху Симпсону, Ингрид Сиши, Гарри Слейткину, Лауре Слейткин, Энн Слоуи, Джоан Смолз, Картеру Смиту, рэперу Снупу Доггу, Майлзу Соча, Питеру Сому, Майклу Сондагу, Роберте Сорвино, группе ритм-н-блюз Soul for Real, Франке Соззани, Мэрипэт Спаннбауэр, Бритни Спирс, Саймону Спурру, Нику Стилу, Габору Стейну, Ларри Стимерману, Кимберли Стюарт, Бену Стиллеру, Шарлотту Стокдейл, Стиву Стауту, Тиму Стрит-Портеру, Дебби (Деборе) Стробин, Нику Салливану, Брюсу Серри, Линн Серри, Джону Сайксу, Андрэ Леону Тэлли, Дэвид Тангу, Эдварду Тангу, Сал Тангоре (Sal Tangore), Прие Танна, Арлин Тейлор, автогоночной команде «Лотус», Дому Телеско, Сью Телеско, Карлу Темплеру, Лори Тесоро, Лин Тесоро, Марио Тестино, Луису Тейзену, Фру Толстрап, Лиз Тилберис, Майку Тоту, Питу Таунсенду, Иванке Трамп, рэперу Тайризу, певцу и актеру Ашеру, монтажеру Энн В. Коутс, фирме информационной безопасности Vanco Security, Гаю Викерсу, Эду Виргадамо, Патрисии Виргадамо, Селии Висконте, Диане фон Фюрстенберг, Эллен фон Унверт, Диане Вриланд, Марси Уодсворт, Шэрон Уолдрон, Энди Уорхолу, Имми Уотерхаус, Сьюки Уотерхаус, Чарли Уоттсу, Эми Уэбстер, Скотту Уэлливеру, Линде Уэллс, Стэну Уильямсу, Полу Уилмоту, Эрик Уилсон, Анне Винтур, Тренту Уайзхарту, Бобу Вулфу, Джесси Вуд, Ронни Вуду, бизнесмену и филантропу, основателю фондов осведомленности об аутизме и о раке поджелудочной железы Бобу Райту, архитектору Харви Райту, художнику по росписи ткани Дженис Райт, писательнице, супруге Боба Райта Сюзанне Райт, Майку Вронковски, группе хип-хоп Wu-Tang Clan, Стиву Уинну, Айлин Юти, Филу Юти, Джону Юнису, Оливье Заму, Сержу Залкину, Джо Зи, Рейчел Зоуи, блюз-рок-группе ZZ Top.

Особая благодарность

Я хотел бы выразить особую благодарность Питеру Ноблеру, который является не только большим писателем, но и терпеливым слушателем. Мы часами вместе обсуждали историю моей жизни, и я благодарен за невероятные усилия, которые он вложил в этот проект. Теперь я могу официально назвать Питера другом. Спасибо Алине Чо. Эту книгу я хотел написать в пожилом

возрасте, но Алина, с помощью Джима Сироны, убедила меня сделать это как можно скорее. Я благодарен за их совет. Слова не могут выразить мою благодарность моим редакторам Дженни Тунг и Саре Вайс. Их руководство, видение и безупречный взгляд на детали заставили эту рукопись запеть, засиять и ожить. Спасибо также Нине Шилд и всей команде издательства Penguin Random House. Это удовольствие. И последнее, но не менее важное: я прошу прощения у всех тех, кто оказывал влияние на мою жизнь и чьи имена я не упомянул.

От Питера Ноблера

Спасибо Дэвиду Блэку, который нас познакомил, и Гэри Моррису, который помогал в процессе работы. Шейле Кокс за бесконечное и неизменно доброжелательное содействие. Дженни Тунг за вдохновенное редактирование, Нине Шилд за внимание к деталям, Саре Вайсс за будущее и Алине Чо за ее видение. Сью Уорге за литературное редактирование и команде Джо Переса, Шона Маккарти, Марка Магуайра и Дайан Хоббинг за производство и дизайн. Яну Верлу за хорошую расшифровку. Ирву Мальдонадо за транспортирование и беседы. Стейси Грифмен за выслушивание.

Сведения об иллюстрациях

Архивы фирмы Dan & Corina Lecca Photo, работы Санте Д'Орацио в архиве фирмы Trunk Archive, архивы фирмы Harpo Inc./George Burns, архивы Томми Хилфигера, архивы фирмы IM_photo / Shutterstock, работы Димитриоса Камбуриса в архиве фирмы WireImage, работы Энни Лейбовиц (© Annie Leibovitz 2016, с разрешения художника), снимки, сделанные Джорджем Луисом и Люком Луисом, Роджером Макучем, Кевином Мазуром, из архива фирмы Kevin Mazur/WireImage, Картером Смитом (с разрешения фирмы Art + Commerce), Архивы Университета Сиракуз.

Первая вклейка

Мистер и миссис Хилфигер (архивы Томми Хилфигера), молодой Томми Хилфигер (архивы Томми Хилфигера), Дороти Хилфигер Грега (архивы Томми Хилфигера), семья Хилфигеров (архивы Томми Хилфигера), свадьба мистера и миссис Хилфигер (архивы Томми Хилфигера), Билли и Энди Хилфигер (архивы Томми Хилфигера), дом семьи Хилфигеров в Элмайре (архивы Томми Хилфигера), миссис Вирджиния Хилфигер (архивы Томми Хилфигера), «Уведомление о нарушении» (архивы Томми Хилфигера), Энни, тетя Томми (архивы Томми Хилфигера), Билли и Майкл Фредо (архивы Томми Хилфигера), Джинни и Бобби (архивы Томми Хилфигера), Томми и Билли (архивы Томми Хилфигера), Бобби Хилфигер в семейном доме (архивы Томми Хилфигера), Вирджиния Хилфигер на велосипеде (архивы Томми Хилфигера), мать Томми, тетя Энни и Ди-Ди со своими детьми (архивы Томми Хилфигера), Сьюзи Хилфигер (архивы Томми Хилфигера), мать Томми с сестрой Кэти (архивы Томми Хилфигера), мать Томми и его сестра Бетси (архивы Томми Хилфигера), свадьба Бобби и Джоан (архивы Томми Хилфигера), Томми и мать на Мюстике (архивы Томми Хилфигера), Томми и мать за столом (архивы Томми Хилфигера), дети Хилфигера (архивы Томми Хилфигера), Джинни, Ди-Ди и Бетси (архивы Томми Хилфигера), Томми с матерью и сестрой Бетси (архивы Томми Хилфигера), магазин People's Place, витрина (архивы Томми Хилфигера), магазин People's Place, главная вывеска (Tommy Hilfiger Archives), вывеска магазина People's Place в Элмайре (архивы Томми Хилфигера), газетная вырезка (архивы Томми Хилфигера), Томми и Ларри Стимерман в лодке (архивы Томми Хилфигера), Энди и Бобби Хилфигер с Майклом Хоутоном (архивы Томми Хилфигера), Томми и Ларри Стимерман (архивы

Томми Хилфигера), вывеска магазина People's Place (архивы Томми Хилфигера), магазин People's Place в Элмайре (архивы Томми Хилфигера), автостоп Томми Хилфигера (архивы Томми Хилфигера), компания Further Adventures Ltd. (архивы Томми Хилфигера), рекламное объявление магазина People's Place (архивы Томми Хилфигера), компания Further Adventures Ltd. представляет Би Би Кинга (архивы Томми Хилфигера), логотип фирмы Check Point (архивы Томми Хилфигера), логотип фирмы Jacob Alan (архивы Томми Хилфигера), визитная карточка фирмы Clik Point (архивы Томми Хилфигера), «20th Century Survival», витрина (архивы Томми Хилфигера), «20th Century Survival», логотип (архивы Томми Хилфигера), фабрика в Индии (архивы Томми Хилфигера), Тина Бейтман в магазине «People's Place» (архивы Томми Хилфигера), Томми с Сюзи Хилфигер (архивы Томми Хилфигера) «O'Tokyo», логотип линии (архивы Томми Хилфигера), ярлык фирмы «Click Point» (архивы Томми Хилфигера), Томми с Питом Таунсендом (архивы Томми Хилфигера), молодой Томми Хилфигер, портрет (архивы Томми Хилфигера), кампания в «Виселица» (работа Джорджа и Люка Луисов), одежда «Кока-Кола» (архивы Томми Хилфигера и фирмы Coca-Cola), рекламный щит с головоломкой «Виселица» (Люк Луис), молодой Томми (Франческо Скавулло), кампания «Американская классика» (Люк Луис), «Плохой мальчик», статья (Джордж Луис, фото Карла Фишера), Томми Хилфигер представляет «Вечер с Питом Таунсендом» (архив Томми Хилфигера), Джо Фредо и Шеннон (архив Томми Хилфигера), Томми Хилфигер в костюме (Дуглас Кив), Наоми Кэмпбелл (архив Томми Хилфигера), боксеры в кампании «Шотландская клетка» (Майк Тотт / Toth + Co), кампания мужской спортивной одежды (Дьюи Никс), размахивание американским флагом (Майк Тотт / Toth + Co), Этан Браун для кампании мужской спортивной одежды (Дьюи Никс), Премия VH1 Vogue Fashion Awards (архив Томми Хилфигера), Томми машет (архив Томми Хилфигера), кампания бренда Tommy Jean с Саймоном Рамоуном (Дьюи Никс), летний детский лагерь Camp Tommy фонда «Свежий воздух» (The Fresh Air Fund), тур Бритни Спирс «… Baby One More» (Питер Арнелл), кампания бренда Tommy Jean 1999 (Питер Арнелл), Томми с Наоми Кэмпбелл (Алекс Любомирски), кампания с Джейсоном Льюисом и Этаном Брауном (Дьюи Никс).

Вторая вклейка

Лорен Буш для кампании Tommy Jeans (Картер Смит / Art + Commerce), Джейсон Льюис в кампании «Шотландская клетка» (Майк Тотт / Toth + Co), Джейсон Льюис (Дьюи Никс), Томми

с Rolling Stones (архивы Томми Хилфигера) Томми Хилфигер представляет на концерте Джуэл Килчер (фото Дэна и Корин Лекка), Микаэль Фредо для кампании бренда Tommy Jeans (Питер Арнелл), Марк Ронсон и Алия (Санте Д'Орацио / Trunk Archive), Энрике Иглесиас для кампании True Star Men (Марио Тестино / Art Partner), Бейонсе для кампании True Star Gold (Марио Тестино / Art Partner), рэпер Q-Tip для кампании Tommy Jeans (Питер Арнелл), Томми Хилфигер представляет Rolling Stones (Питер Арнелл), Бейонсе для кампании True Star (Марио Тестино / Art Partner), Дэвид Боуи и Иман (Эллен фон Унверт / Trunk Archive), Томми Хилфигер представляет Freedom Tour (Тур свободы) Ленни Кравица (фото Дэна и Корин Лекка), Томми представляет The Rolling Stones, 1999 (Питер Арнелл), Томми с Дэвидом Боуи и Иманом (Эллен фон Унверт / Trunk Archive), кампания «Сыновья и дочери» (Картер Смит / Art + Commerce), показ коллекции весны 2016 года (Рэнди Брук / Getty Images), кампания Meet the Hilfigers (Крейг МакДин / Art + Commerce), кампания TommyXGigi (Микаэль Янссон / Trunk Archive), кампания Tommy Hilfiger Kids (Бенни Хорн / Trouble Management), Рафаэль Надаль, осенняя кампания 2015 года (Микаэль Янссон / Trunk Archive), Элли Хилфигер с Санта-Клаусом (архив Томми Хилфигера), Элли в первый день в школе (архив Томми Хилфигера), Элли и Элизабет Хилфигер (архив Томми Хилфигера), Томми и сын Ричард в 1991 году (архив Томми Хилфигера), Элли и Ричард в экипировке для верховой езды (архивТомми Хилфигера), Ричард Хилфигер и плюшевый мишка (архив Томми Хилфигера), Элизабет и Ричард (архив Томми Хилфигера), Себастьян Хилфигер (архив Томми Хилфигера), Томми с матерью и детьми (архивы Томми Хилфигера), Кэтлин Хилфигер крупным планом (архивы Томми Хилфигера), за кулисами весеннего показа 2009 года (Астрид Ставиарз / Getty Images), отель «Рейли», Майами (Найколас Кениг / OTTO), Алекс и Джулиан (архив Томми Хилфигера), Элли на пляже (архив Томми Хилфигера), Кэтлин и Элизабет в матросских костюмах (архив Томми Хилфигера), Томми и Ди в Plaza residence (Трент Макгинн / Trunk Archive), Ди в белом платье (Кейт Мартин), внешний вид дома в Майами (Дуглас Фридман), Томми и Ди на Мюстике (Кейт Мартин), красно-синий офис в Майами (Дуглас Фридман), бассейн на Мюстике (Кейт Мартин), внешний вид дома на Мюстике (Тим Стрит-Портер), Томми и Ди в доме в Майами (Дуглас Фридман), Томми и брат Бобби на презентации книги Элли (архив Томми Хилфигера), Томми с мамой и Ричардом (архив Томми Хилфигера), Ким и Энди (архив Томми Хилфигера), Томми и Ди на взлетной полосе (архив Томми Хилфигера),

поздравительные открытки (архив Томми Хилфигера), Сюзи Хилфигер на пляже (архив Томми Хилфигера), Томми и Ричард (архив Томми Хилфигера), школьная фотография Себастьяна (архив Томми Хилфигера), Томми и Элли на гала-концерте Global Lyme Alliance, посвященном борьбе с болезнью Лайма (Димитриос Камбурис / Getty Images), семейная рождественская открытка (архив Томми Хилфигера), Томми и Ди на красной дорожке (архив Томми Хилфигера), Ди целует Томми (Ричард Фиббс/ Art Department), семья Хилфигер (© Annie Leibovitz, 2016), дочь Элли, внучка (архив Томми Хилфигера), Элизабет Хилфигер (архивы Томми Хилфигера), Томми в шляпе с Ди (Томми Хилфигер Архивы), Томми и Ди с Дэвисом, Рикел и их дочерьми (архив Томми Хилфигера), Томми и Энди с гитарами (архив Томми Хилфигера), Томми и Ди (архив Томми Хилфигера), сестры Джинни и Бетси (архив Томми Хилфигера), Томми со Стивеном Тайлером и Джо Перри (архив Томми Хилфигера), Кейт Мосс, Лондонская неделя моды 1996 (Rex Features / Shutterstock), Томми с Ленни Кравицем (Марк Вайс), Томми с Бейонсе (Димитриос Камбурис / WireImage), Энди Хилфигер с Ленни Кравицем (архив Томми Хилфигера), Томми с Пи Ди́дди (псевдоним Шона Комбса) и Эрикой Кеннеди (архив Томми Хилфигера), Жизель Бундхен, осенний показ мод 2000 (Кевин Мазур / WireImage), Томми с Кристи Бринкли (архив Томми Хилфигера), Томми с Барбарой Дэвис (архив Томми Хилфигера), Энди с Марки Рамоуном и Джимми Кунсом (архив Томми Хилфигера), Томми с Сэмюэлем Л. Джексоном и Расселом Симмонсом (архив Томми Хилфигера), Томми с Куинси Джоунсом (архив Томми Хилфигера), Томми с Бобом Крафт и Ди (Томми Хилфигер Архивы), Томми и Ди с Томми и Талией Моттола (Майк Коппола / Getty Images), Томми с Марком Ронсоном (Астрид Ставиарз / Getty Images), Томми с Анной Винтур (Нил Расмус / BFA.com)), Томми с Принцем Чарльзом (Richard Young Photographic Ltd.), Джиджи Хадид на подиумном показе 2016 года (Антония де Мораес Баррос / FilmMagic), Энди Хилфигер с Кендалл и Кайли Дженнер (Кевин Уинтер / Getty Images), Томми с Карлом Лагерфельдом (Джеймс Дивейни / WireImage), Томми с Рафаэлем Надалем (Гари Гершофф / WireImage), Томми с Лоуренсом Строллом, Сайласом Чоу и Джоэлом Хоровицем (архивы Томми Хилфигера / PVH), Томми с Мэнни Кирико и Фредом Герингом (Ли Клоуэр), Томми с Моханом Мурджани (архив Томми Хилфигера), Томми с Томи Куртином (архив Томми Хилфигера), Томми с Моханом Мурджани (архив Томми Хилфигера), Томми с Гаем Викерсом в Уганде (Джей Хейман), Томми с Даниэлем Гридером (Мунир

Раджи), Томми с Джозефом Ламастрой (Майк Коппола / Getty Images)

Об авторах

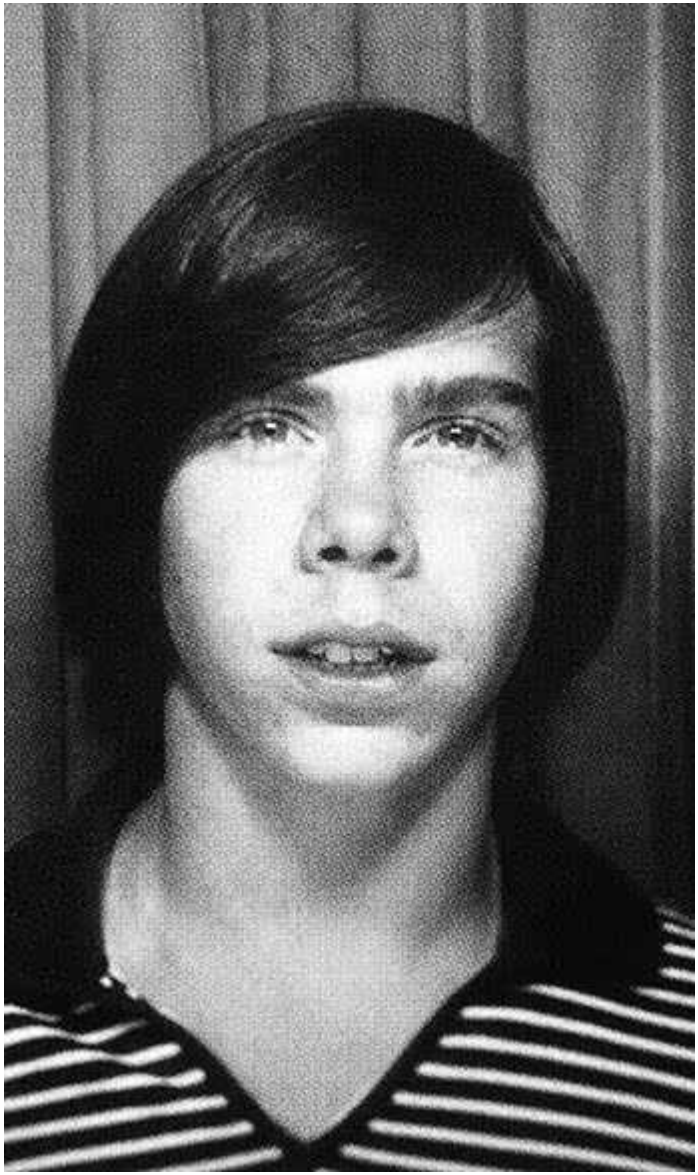
В течение тридцати лет Tommy Hilfiger преподносит потребителям во всем мире классическую, стильную американскую одежду. Под руководством Хилфигера, вооруженная его видением и лидерством в качестве главного дизайнера, Tommy Hilfiger Group стала одним из немногих всемирно признанных дизайнерских брендов, предлагающих широкий ассортимент одежды и аксессуаров, вдохновленных американской культурой.

Хилфигер представил свою первую именную коллекцию в 1985 году, модернизируя рубашки с воротником, концы которого застегиваются на пуговицы, чинос и другую проверенную временем классику с помощью обновленного кроя и деталей. Раскованный, молодой настрой его первых проектов остается отличительным признаком всех последующих коллекций Хилфигера. Сегодня бренд Tommy Hilfiger продолжает преподносить потребителям во всем мире стильную и опрятную американскую классику. Бизнес вырос с одной коллекции мужской одежды в 1985 году до мирового бренда стиля жизни, достигнув в 2014 году объема розничных продаж более 6,7 млрд долларов. В более чем 115 странах на пяти континентах работают свыше 1400 магазинов Tommy Hilfiger.

Питер Кноблер работал над несколькими бестселлерами, включая «Страсть к победе» Самнера Редстоуна (Redstone, S. «A Passion to Win»), «Все средства хороши» Джеймса Карвилла и Мэри Маталин (Carville, J., Matalin, M. «All's Fair: Love, War and Running for President»). Он писал вместе с нью-йоркским полицейским комиссаром Биллом Брэттоном, Каримом Абдул-Джаббаром, Хакимом Оладжувоном, мэром Нью-Йорка Дэвидом Динкинсом и губернатором штата Техас Энн Ричардс. Кноблер является бывшим главным редактором *Crawdaddy* («Спрута»), «первого журнала, который серьезно относится к рок-музыке» («Нью-Йорк Таймс»). Он живет в Нью-Йорке.

Вклейка

Мистер и миссис Хилфигер. (Родители Томми Хилфигера)



Я в молодости

Дороти Хилфигер Грега, моя бабушка

Моя семья

Свадьба мистера и миссис Хилфигер

Дом семьи Хилфигеров в Элмайре, Нью-Йорк

С Билли и Энди Хилфигер

Миссис Вирджиния Хилфигер, моя мама

The Pennsylvania Railroad Company

POLICE DEPARTMENT

Notice of Violation
TRESPASS LAW № 3791

Name Thomas Hilfiger

Address 921 Laurel St.Elmira N.Y.

Age 7 Time 2;45 PM Date 1-3-59

Location Walking Main Track South of Kendall Tower.

Officer G.W.Ruger.

Your cooperation is solicited to stop trespassing on railroad property and prevent personal injury.

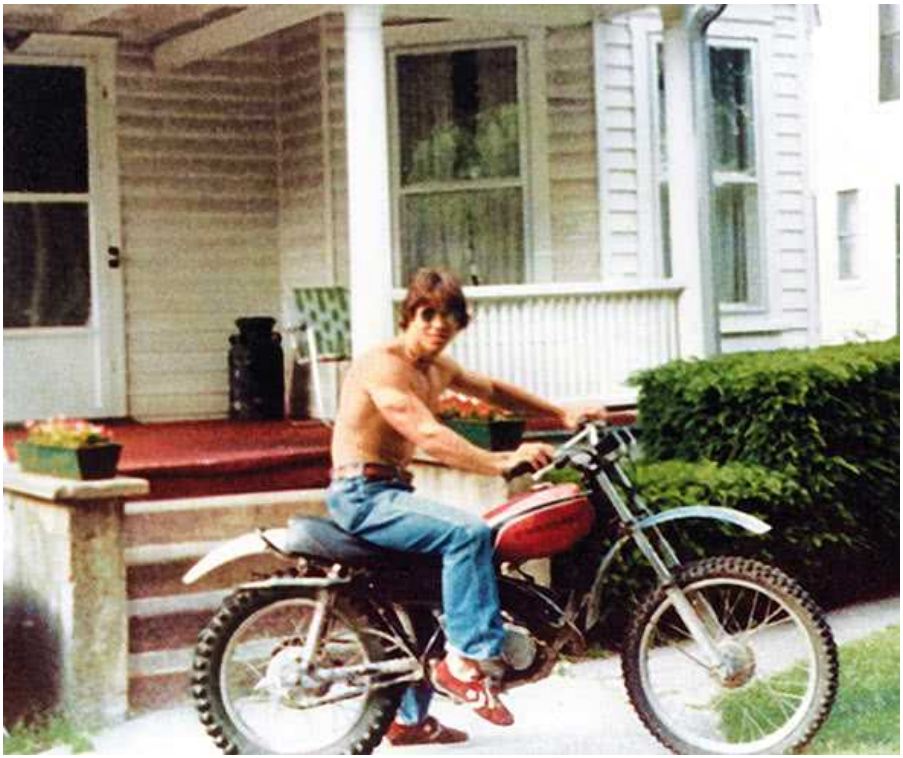
«Уведомление о нарушении»

Энни, моя тетя

Билли и Майкл Фредо в 1992 г.

Джинни и Бобби

Мой брат Билли и я



Бобби Хилфигер в семейном доме

Моя мама Вирджиния Хилфигер на велосипеде

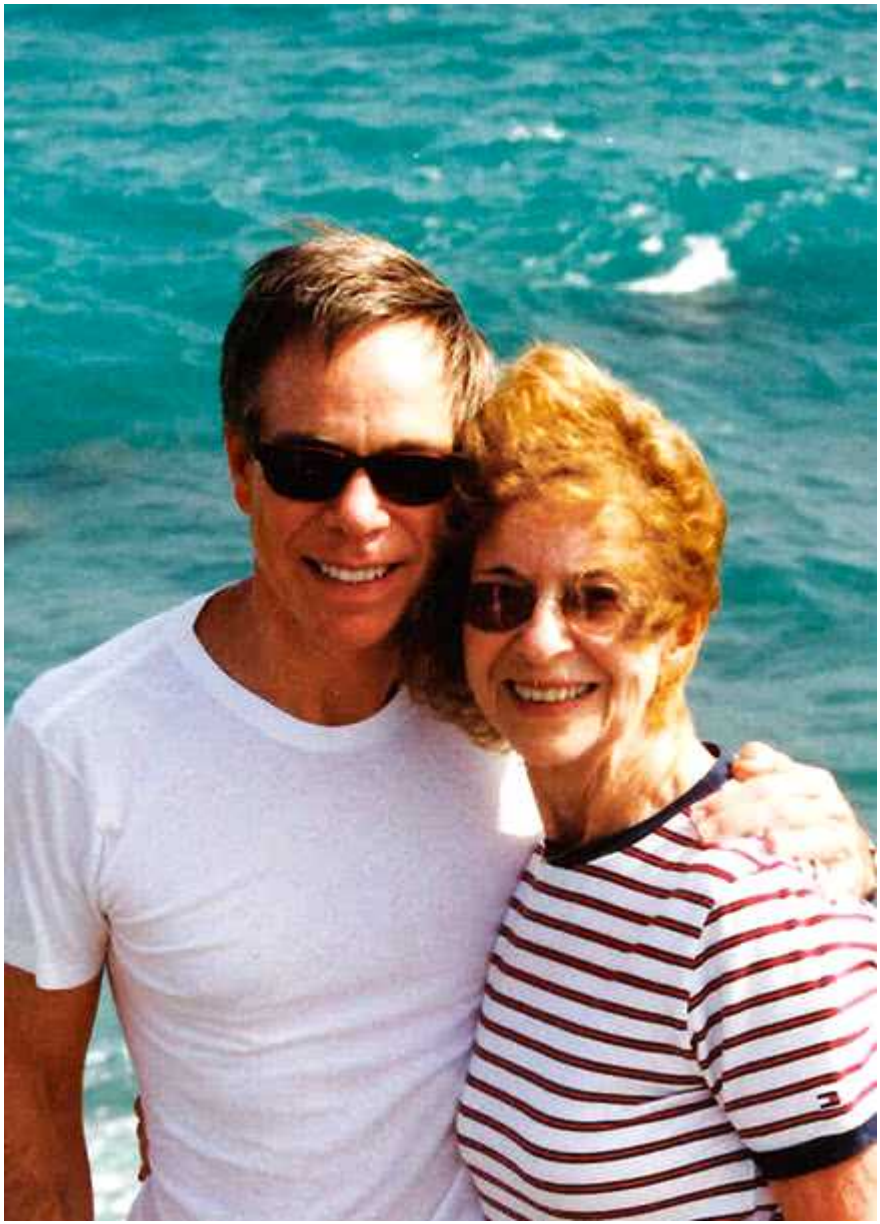
Моя мама, тетя Энни, Ди-Ди и ее дети в 2001 г.

Сюзи Хилфигер

Моя мама и сестра Кэти

Свадьба Бобби и Джоан

Моя мама и сестра Бетси



С мамой на острове Мюстик

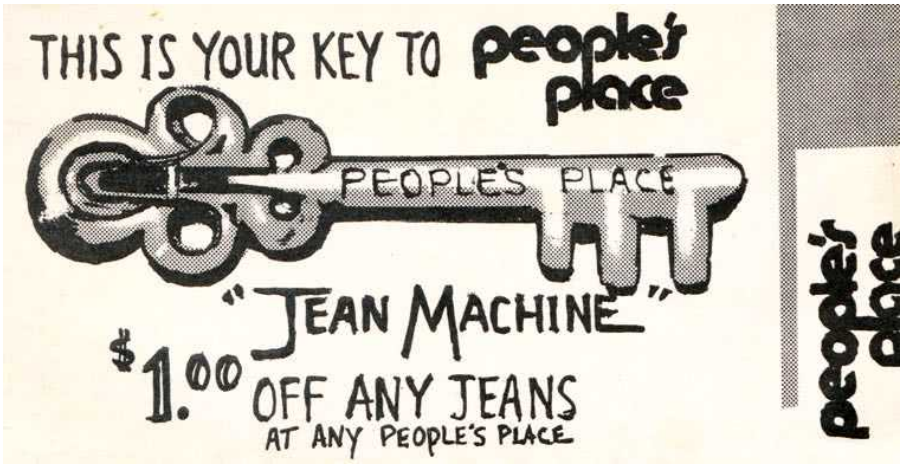
С моей мамой

Джулиан, Алекс, Элли, Элизабет, Кэтлин и Себастьян

Джинни, Ди-Ди и Бетси

С моей мамой и сестрой Бетси

people's
place
18
people's
place


THIS IS YOUR KEY TO people's place
PEOPLE'S PLACE
"JEAN MACHINE"
$1.00 OFF ANY JEANS
AT ANY PEOPLE'S PLACE
people's place

Larry Stemerman (from left), Tom Hilfiger and John Allen, owners of The People's Place.

Bell Bottom Business Booming

'Mod, Mod World' for 3 Youths

By DICK MITCHELL

"To the old, anything new is bad news."

This is the philosophy of three "mod" youths—Larry Stemerman of 86 Greenridge Drive, Thomas Hilfiger of 606 W. Clinton St. and John Allen of 600 Cornell Road, all seniors at Elmira Free Academy.

They parlayed a $400 investment into a thriving downtown business known as the People's Place.

Despite their profit making venture the long-haired, mod dressed youth say they have not joined "the establishment"—nor are they fighting it.

Stemerman said that as proof, the three youths aren't conforming to the established procedures of business.

• • •

"What business would hire youths with long hair?" he asked. "We're not white collar conservatives."

Other youths describe the People's Place as more of an experience than a chore—what with the odor of incense, leather and suede and sounds of the latest records.

Discussing this environment Hilfiger commented, "The members of the establishment are committed to their generation and we're servants to ours."

"I'm my own boss," added Allen. "I don't have the hassles older, established store workers and bosses have, because of my age.

Long-haired mods sometimes are harassed by the older generation, the three agree, "because they think this makes us degenerates."

• • •

Stemerman recalled that he and Hilfiger recently sat at a coffee shop next to two women.

"Do you have jobs?" one of the women asked the two boys.

The other woman laughed and commented: "Who would hire them with hair like that?"

Hilfiger recalls that at this point they told the two women they owned their own business. "It really blew their minds," he said with a chuckle.

He said it will be necessary for his generation to suffer disrespect and humiliation from older persons until they discover that "some youths really have something going for them."

• • •

The three plan college educations but will wait until they consider themselves mature enough for the experience.

"Kids are rushed into college when they are not mature enough to understand the responsibility of a college education," Stemerman contends.

Who would buy a pair of striped bell bottoms, Peter Fonda glasses, white lace body shirts, flutes or strobe candles?

Quite a few people would.

For example, since they opened Dec. 1, they have sold more than 300 pairs of bell bottoms and more than 70 body shirts.

They say that the entire stock has been sold three times and their investment has grown 10 times.

During the Christmas season they averaged $500 a day in sales.

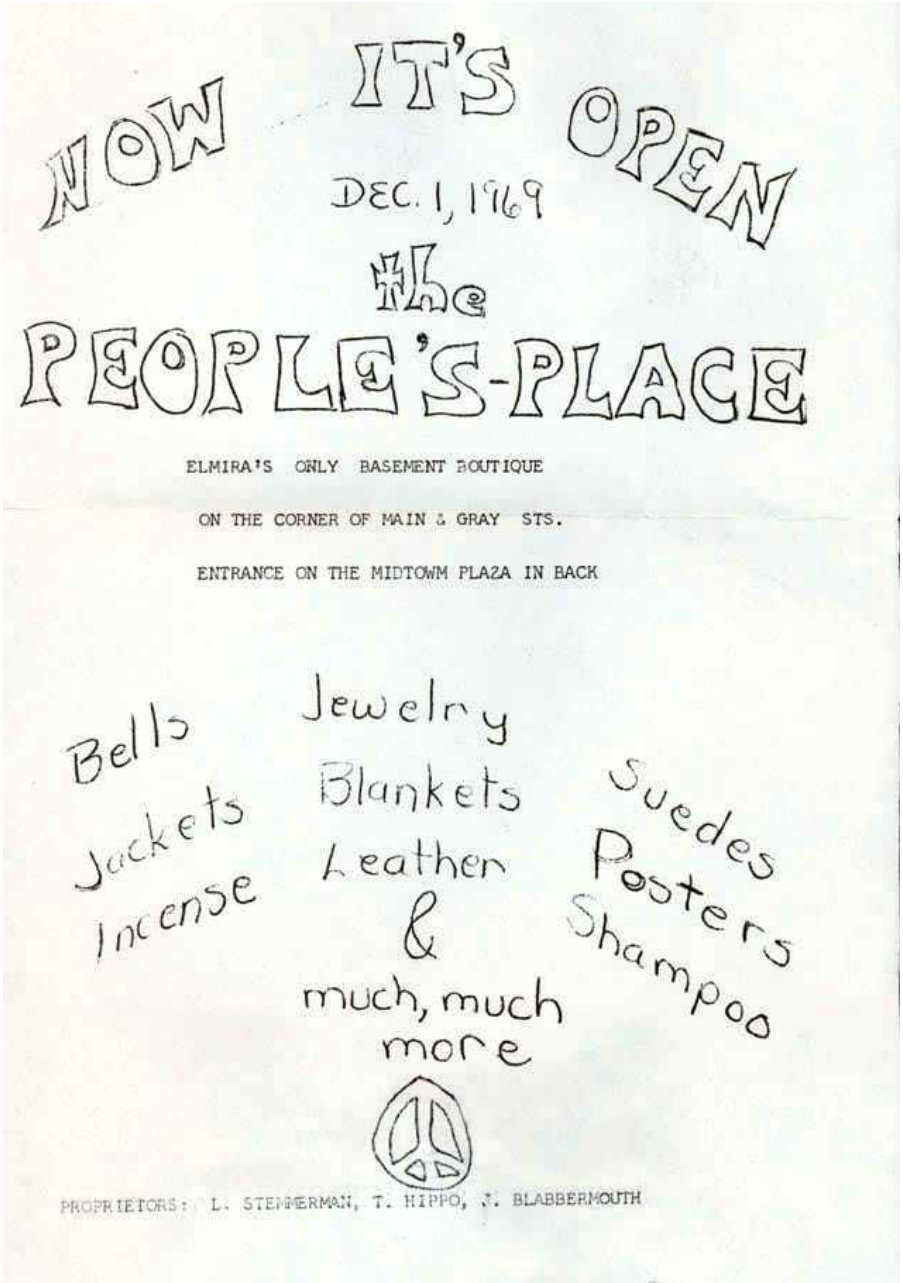
They are doing so well, they have enlarged the store to twice its original size.

Магазин People’s Place, Элмайра, Нью-Йорк

С Ларри Стимерман

Энди и Билли Хилфигер с Майклом Хоутоном

С Ларри Стимерман



Вывеска магазина People’s Place

Магазин People’s Place в Элмайре

Компания Further Adventures Ltd. представляет концерт Би Би Кинга

Путешествую автостопом, чтобы увидеть Стоунхендж

Further Adventures Ltd. presents

B. B. King

with Special Guest

ESTUS

FRIDAY MAY 11 AT 8:00 P.M.

AT ELMIRA COLLEGE DOMES

Tickets — Advance $4.00

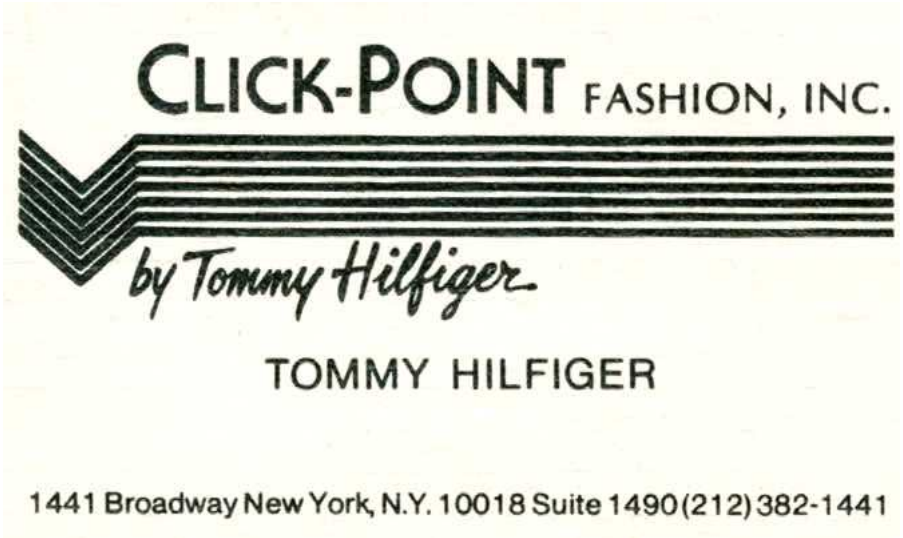
At Door $4.50

No. 470

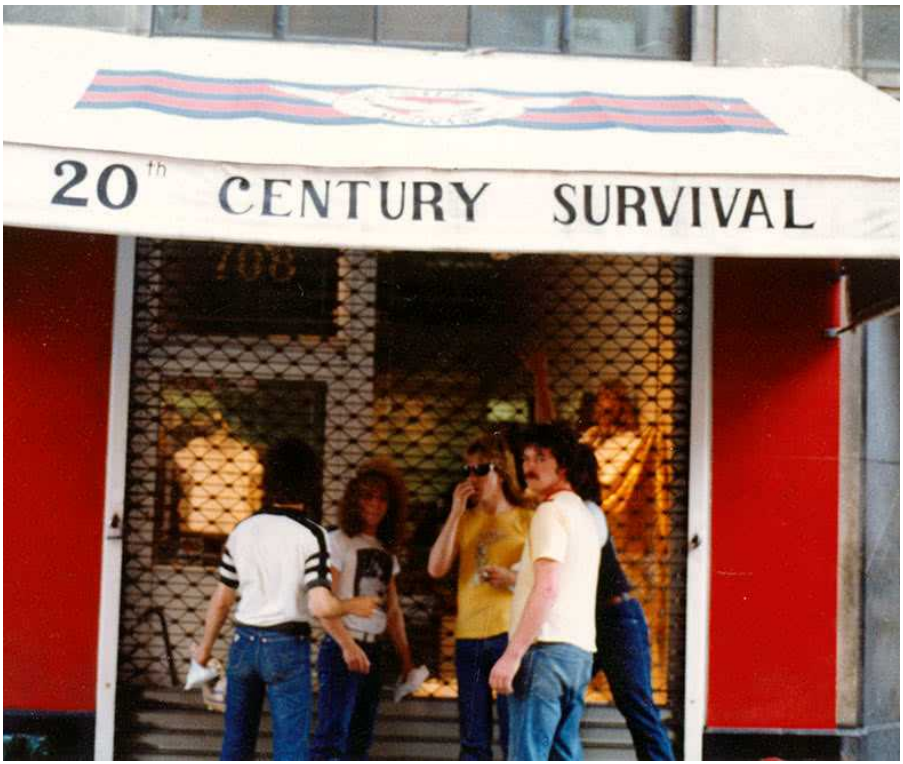
Рекламное объявление магазина People’s Place

Логотип марки Cheque Point

Логотип фирмы (марки) Jacob Alan



Визитная карточка фирмы Click Point

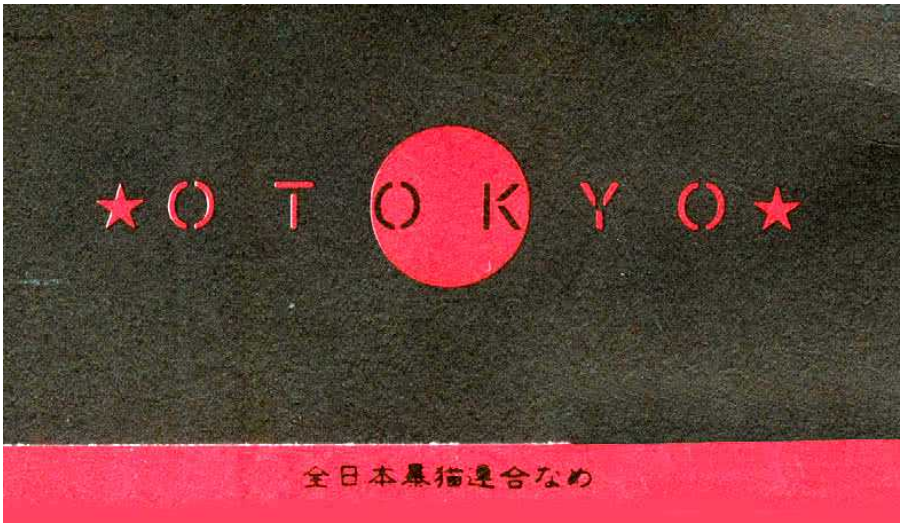


Витрина магазина 20th Century Survival

Логотип бренда 20th Century Survival

Тина Бейтман в магазине People’s Place

Фабрика в Индии



O’Tokyo, логотип линии Сюзи

С Сюзи Хилфигер

Ярлык бренда Click Point

С Питом Таунсендом

Молодой я

Линия одежды «Кока-Кола»

THE 4 GREAT AMERICAN DESIGNERS FOR MEN ARE:

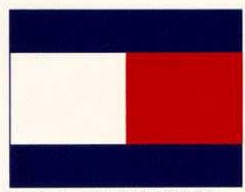
RALPH LAUREN

PERRY ELLIS

CALVIN KLEIN

TOMMY HILFIGER

THIS IS THE LOGO OF THE LEAST KNOWN OF THE FOUR

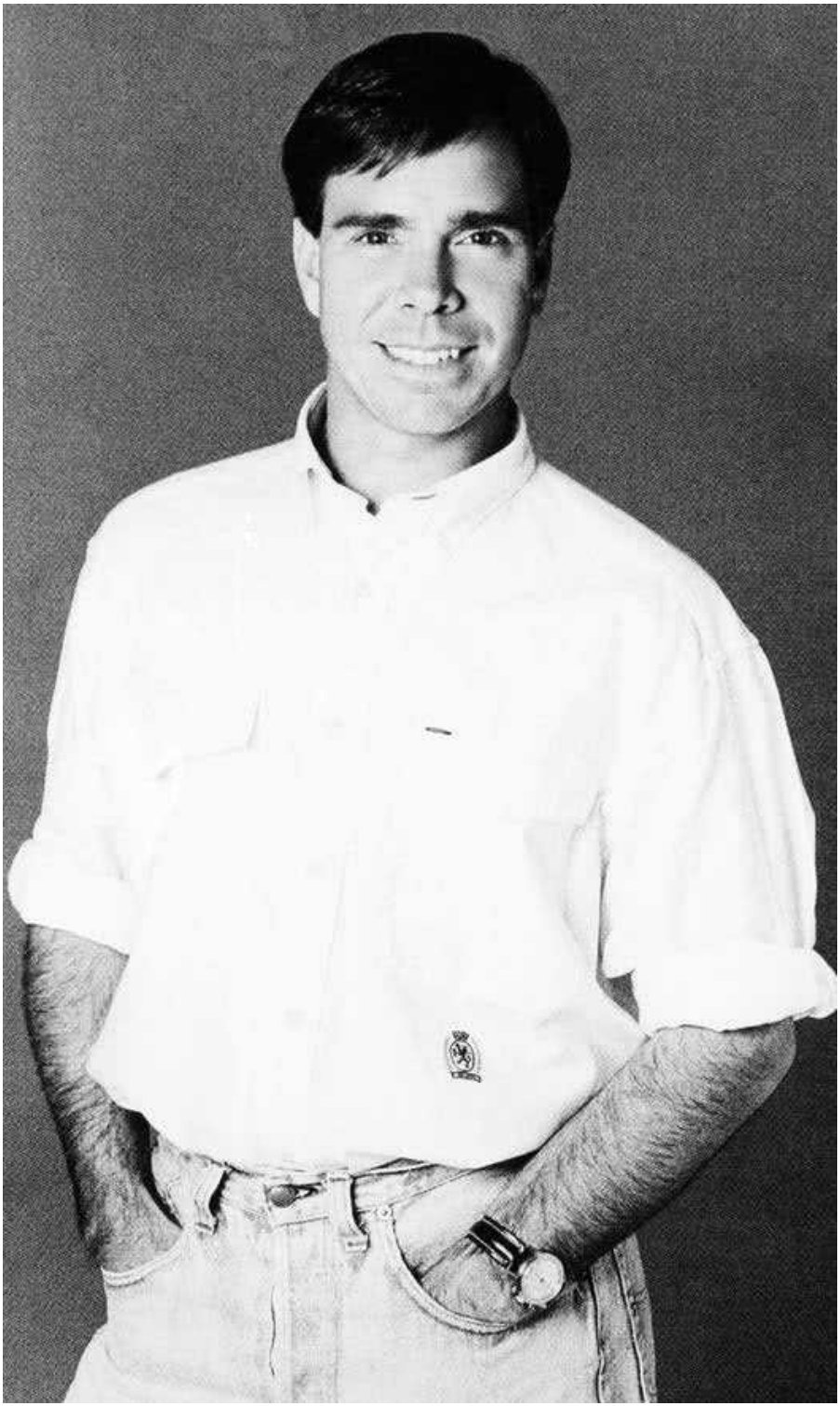


In most households, the first three names are household words. Get ready to add another. His first name (hint) is Tommy. The second name is not so easy. But in a few short months everybody in America will know there's a new look in town and a new name at the top. Tommy's clothes are easy-going without being too casual, classic without being predictable. He calls them classics with a twist. The other three designers call them competition.

282 Columbus Avenue
at 73rd Street
New York, New York 10023
(212) 877-1270

© 1985 MURJANI

Рекламный щит с головоломкой «Виселица» на Таймс-сквер

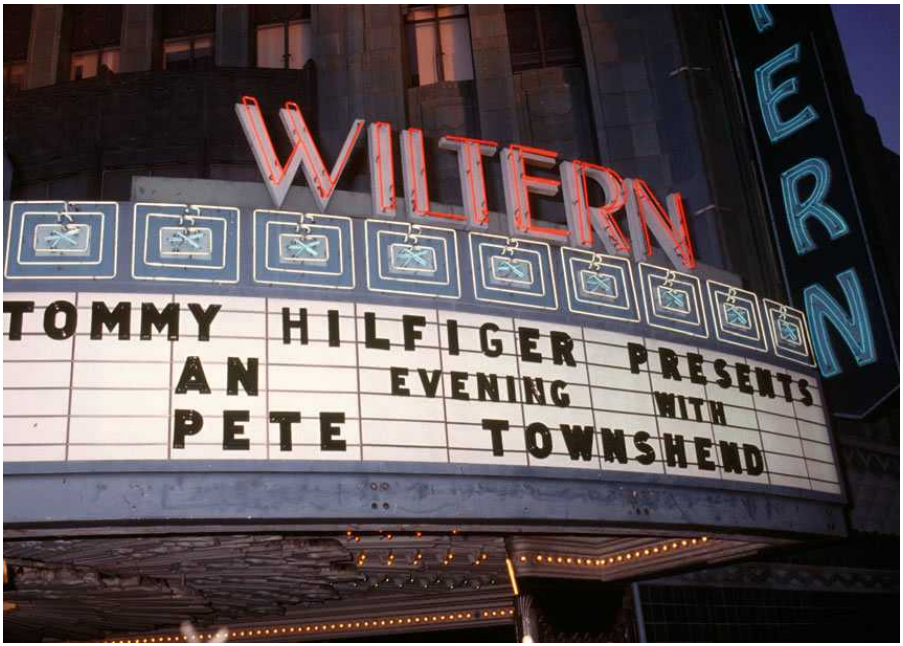


Молодой я

Photo: Pauglas Keeve

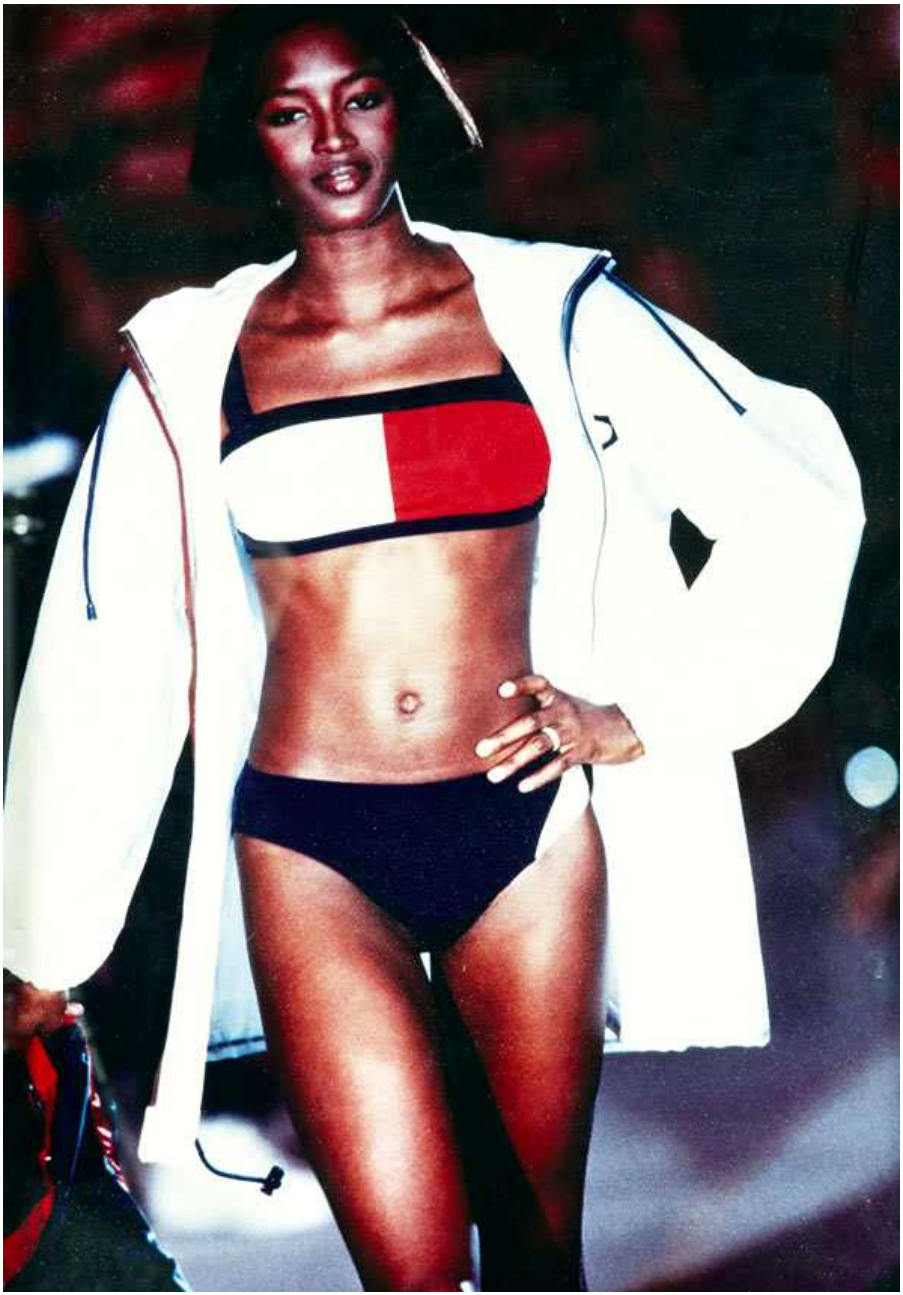
Рекламная кампания American Classic

The bad, bad boy of Seventh Avenue.
Tommy Hilfiger looks like a goody-goody.
Handsome, wholesome, and more successful than you're supposed to be at 25.
Tommy is America's most important new designer.
He's also a bad boy who got successful breaking all the rules.
Tommy twisted and turned the classics around,
making them more modern, more comfortable and more affordable.
That's good news for the men and women
who are pushing Tommy's clothes to the forefront of their closets.
It's bad news for the designers in the back.
TOMMY
HILFIGER
Tommy Hilfiger Stores:
New York
Stamford
San Francisco
Beverly Hills
Also available at
Saks Fifth Avenue
Neiman-Marcus
Marshall Field's
Parisian
Macy's
and other fine stores



Томми Хилфигер представляет «Вечер с Питом Таунсендом»

Джо Фредо и Шеннон



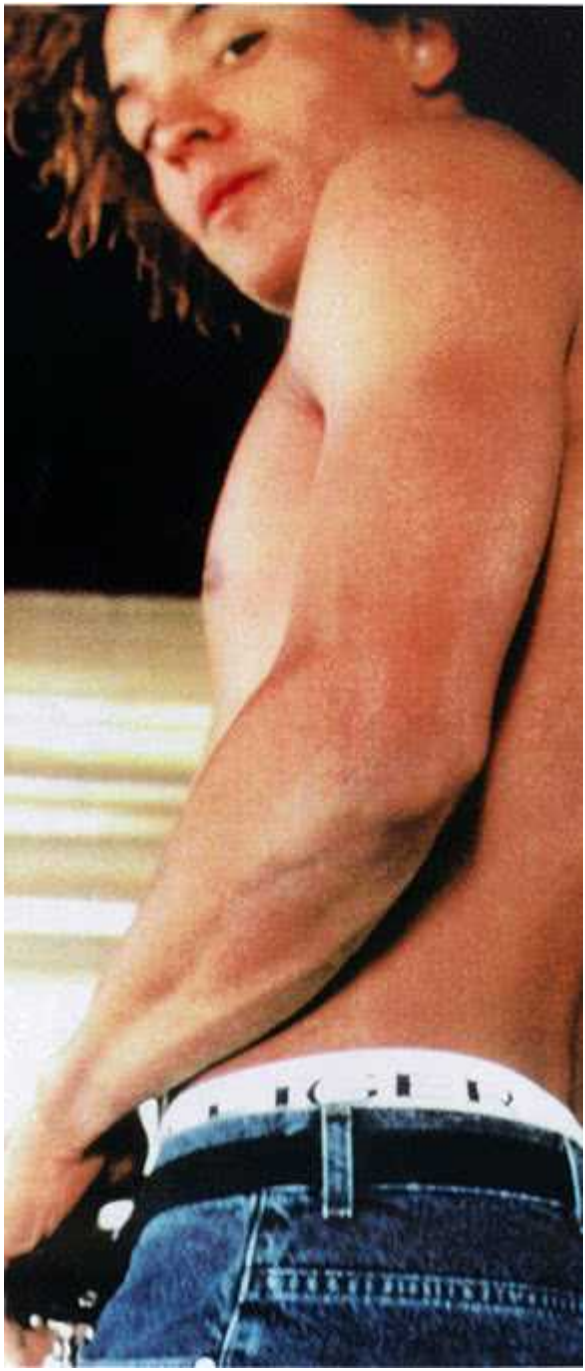
Наоми Кэмпбелл

Рекламный плакат боксеров линии Tartan

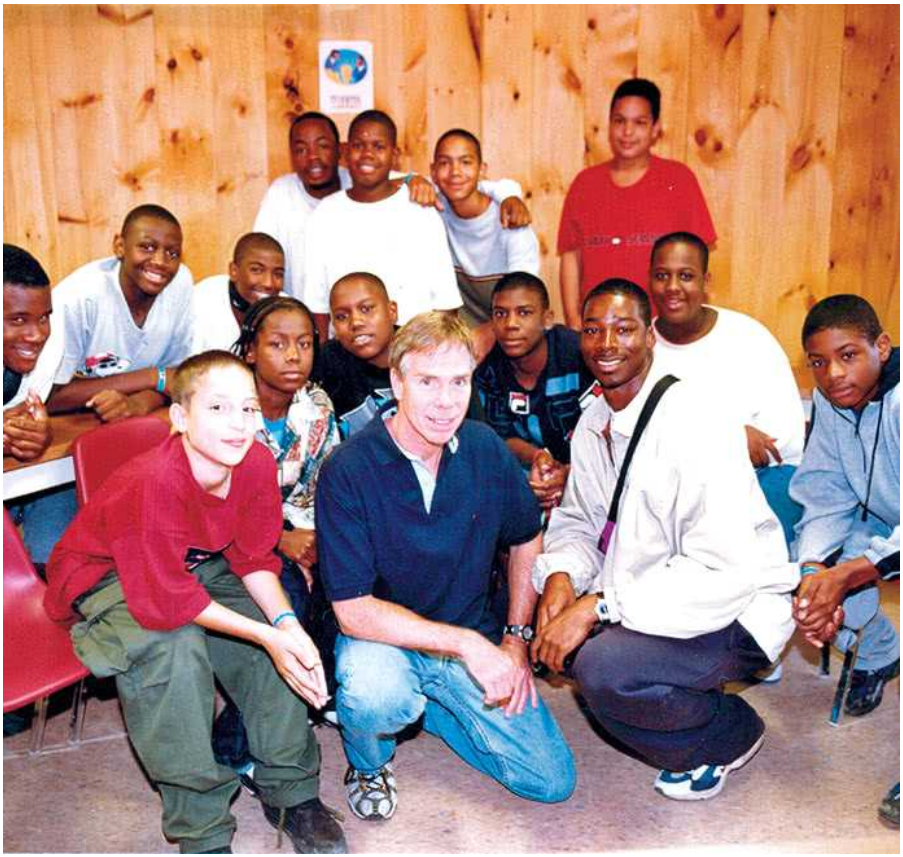
Рекламная кампания мужской спортивной одежды

Этан Браун в рекламе мужской спортивной одежды

Премия VH1 Vogue Fashion Awards



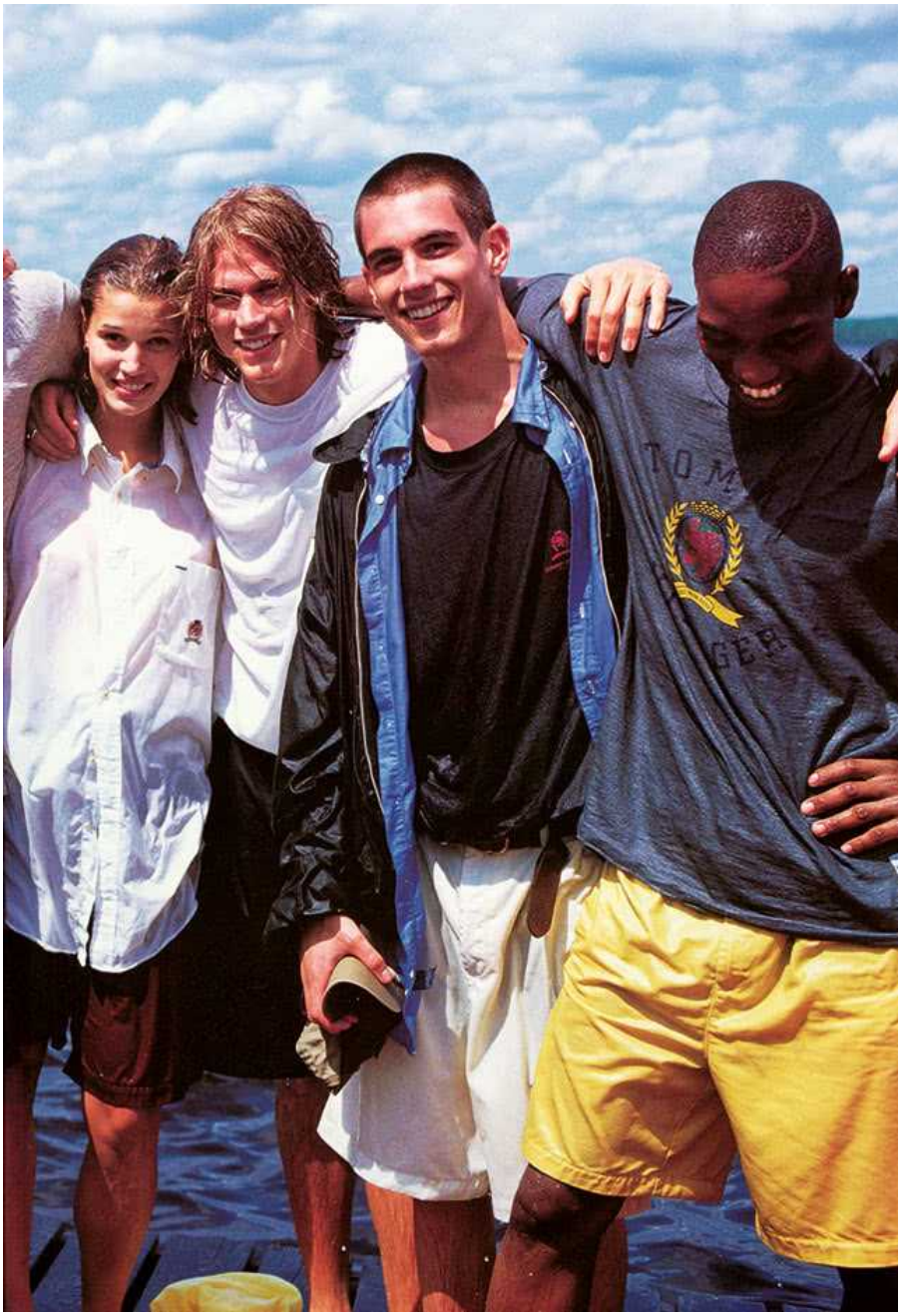
Рекламная кампания бренда Tommy Jean с Саймоном Рамоном



Летний детский лагерь

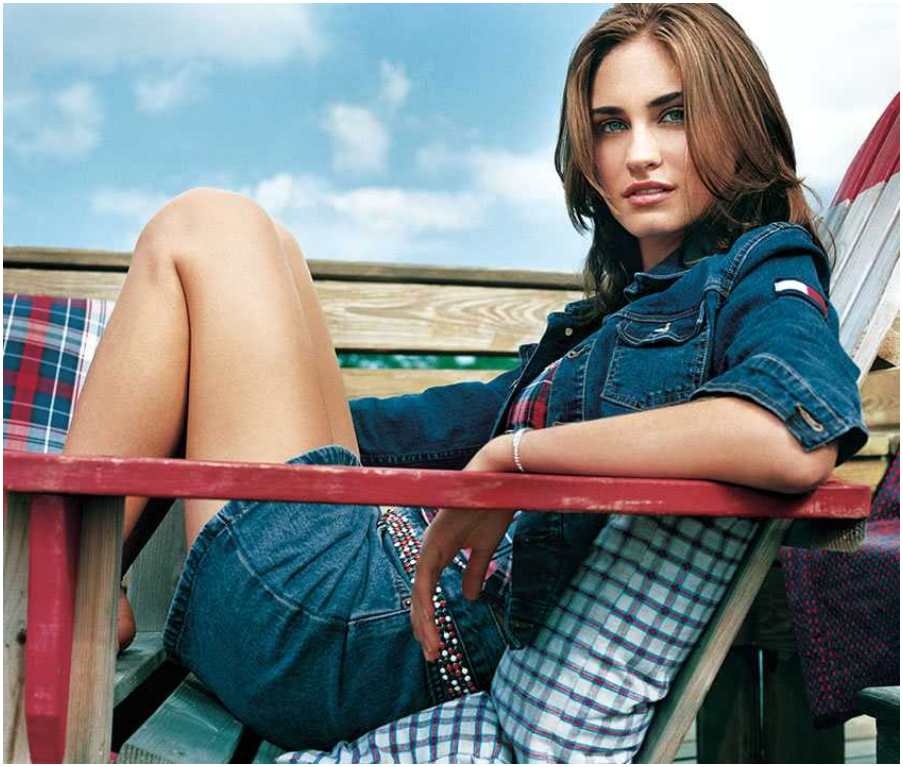
Тур Бритни Спирс «…Baby One More»

Рекламная кампания Tommy Jeans, 1999 г.

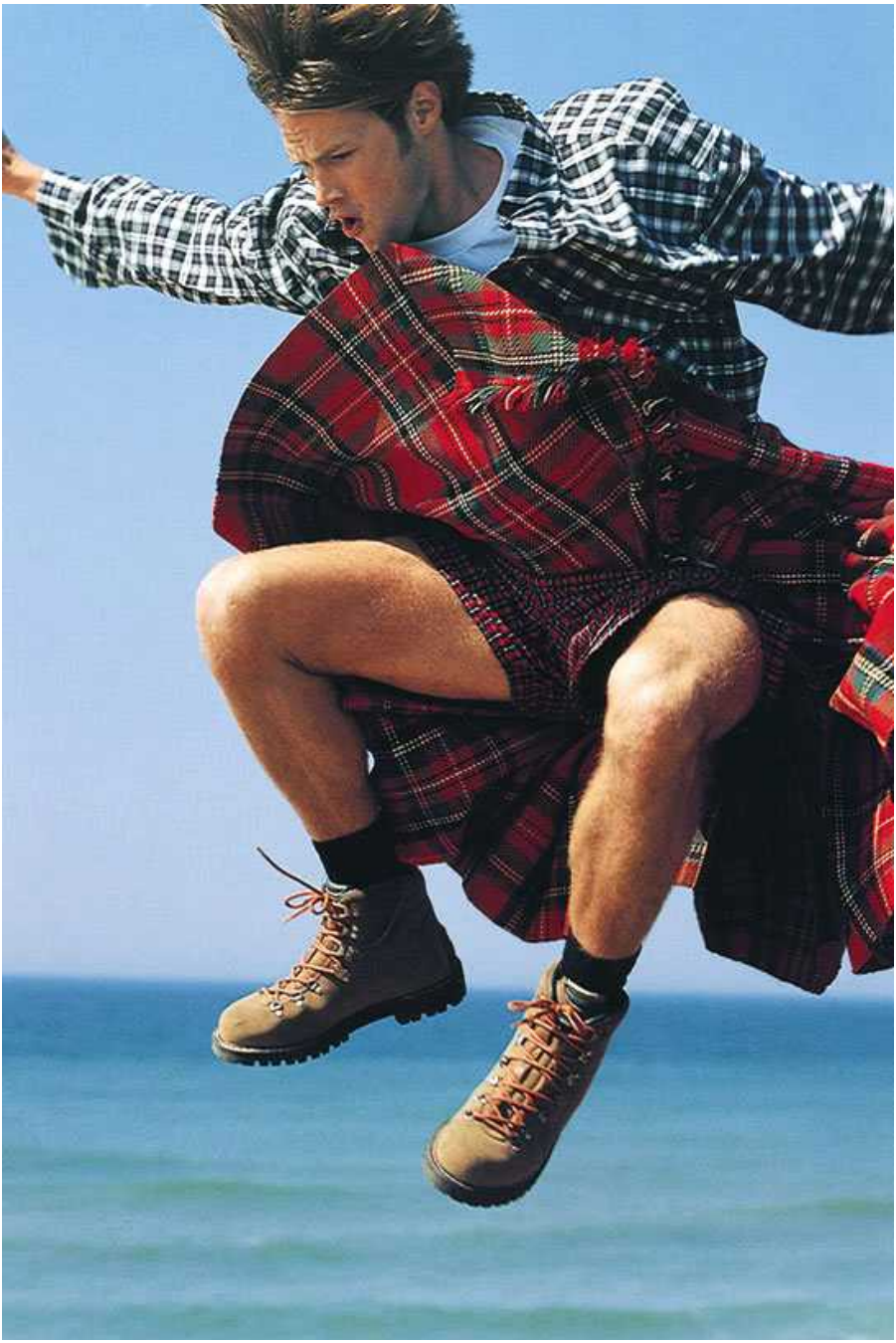


Рекламная кампания с Джейсоном Льюисом и Этаном Брауном

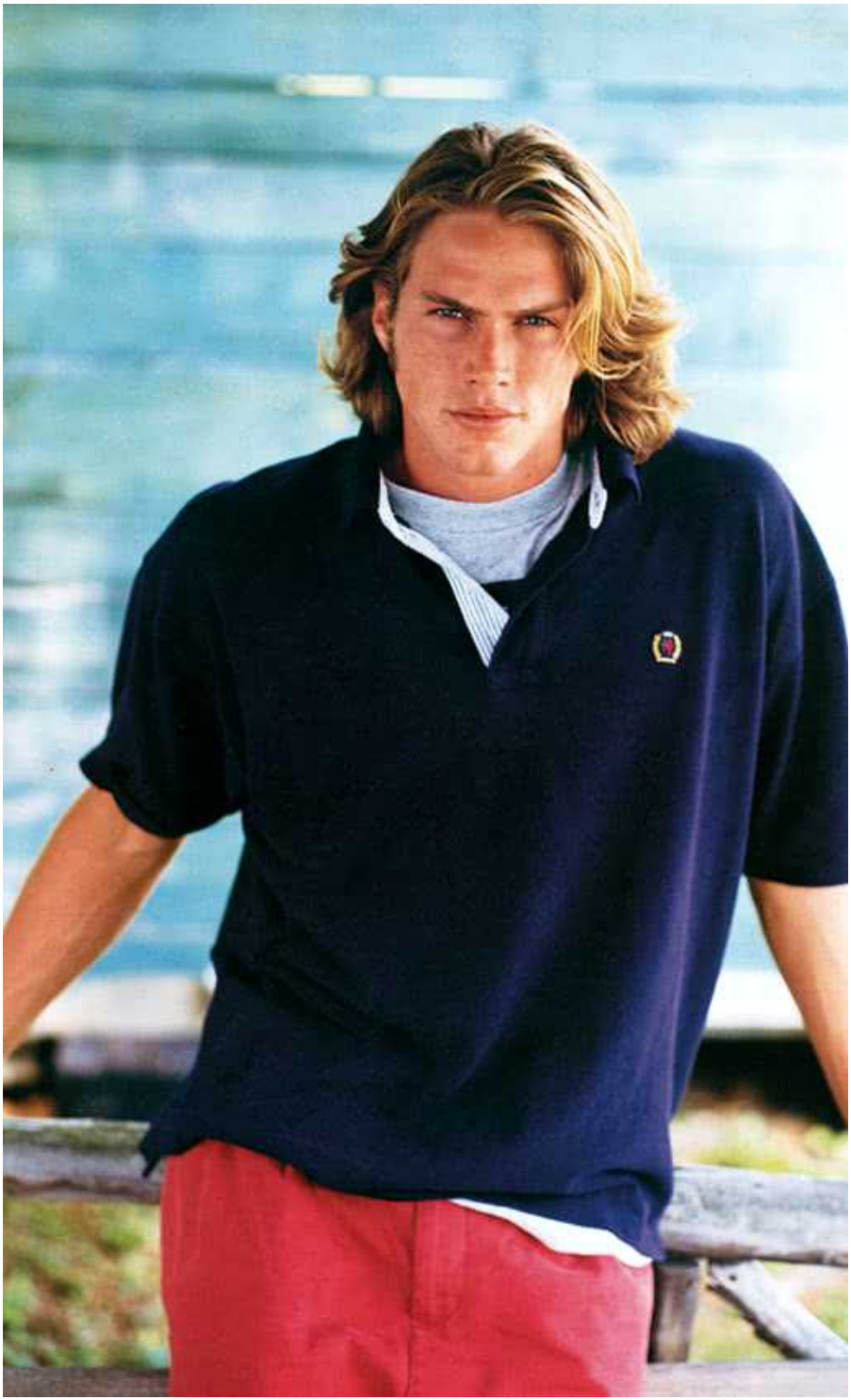
С Наоми Кэмпбелл



Лорен Буш в рекламной кампании Tommy Jeans

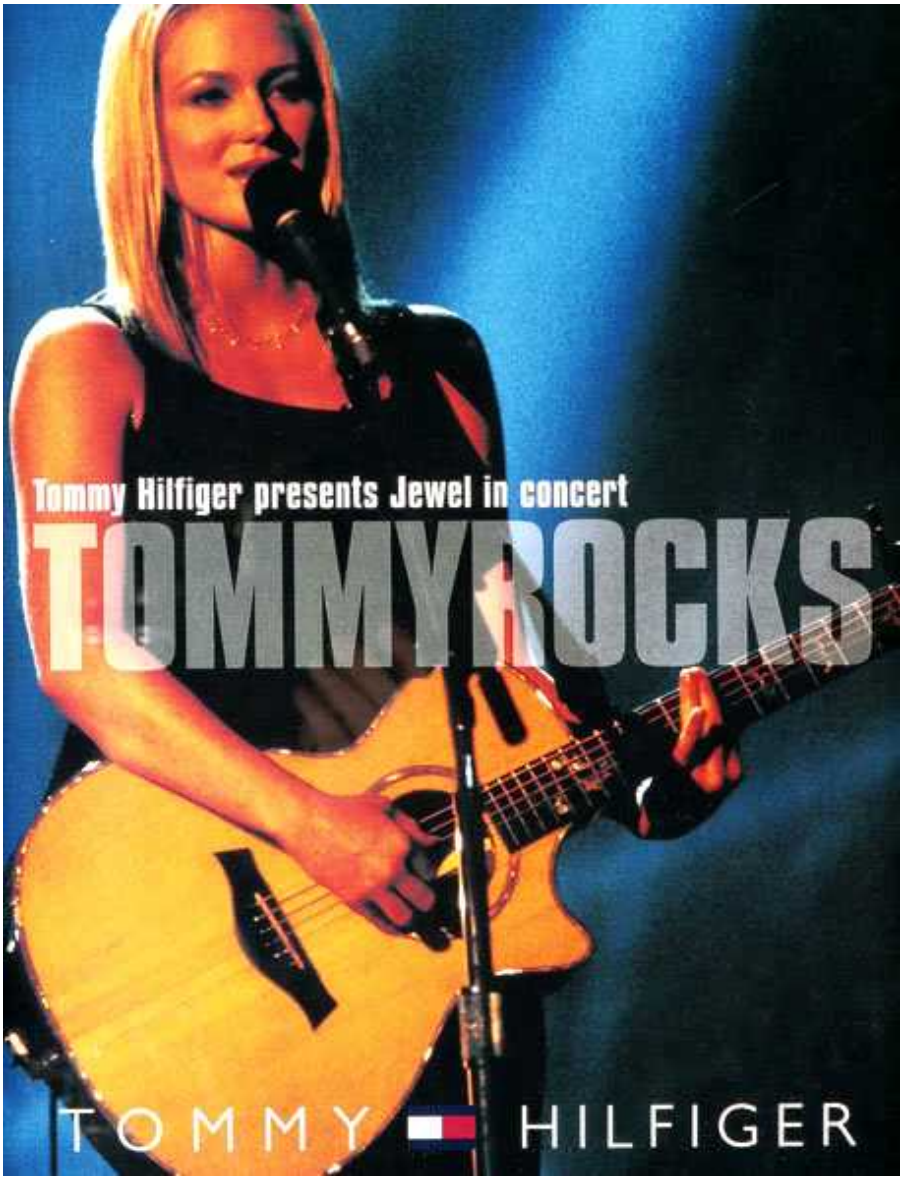


Джейсон Льюис в кампании Tartan

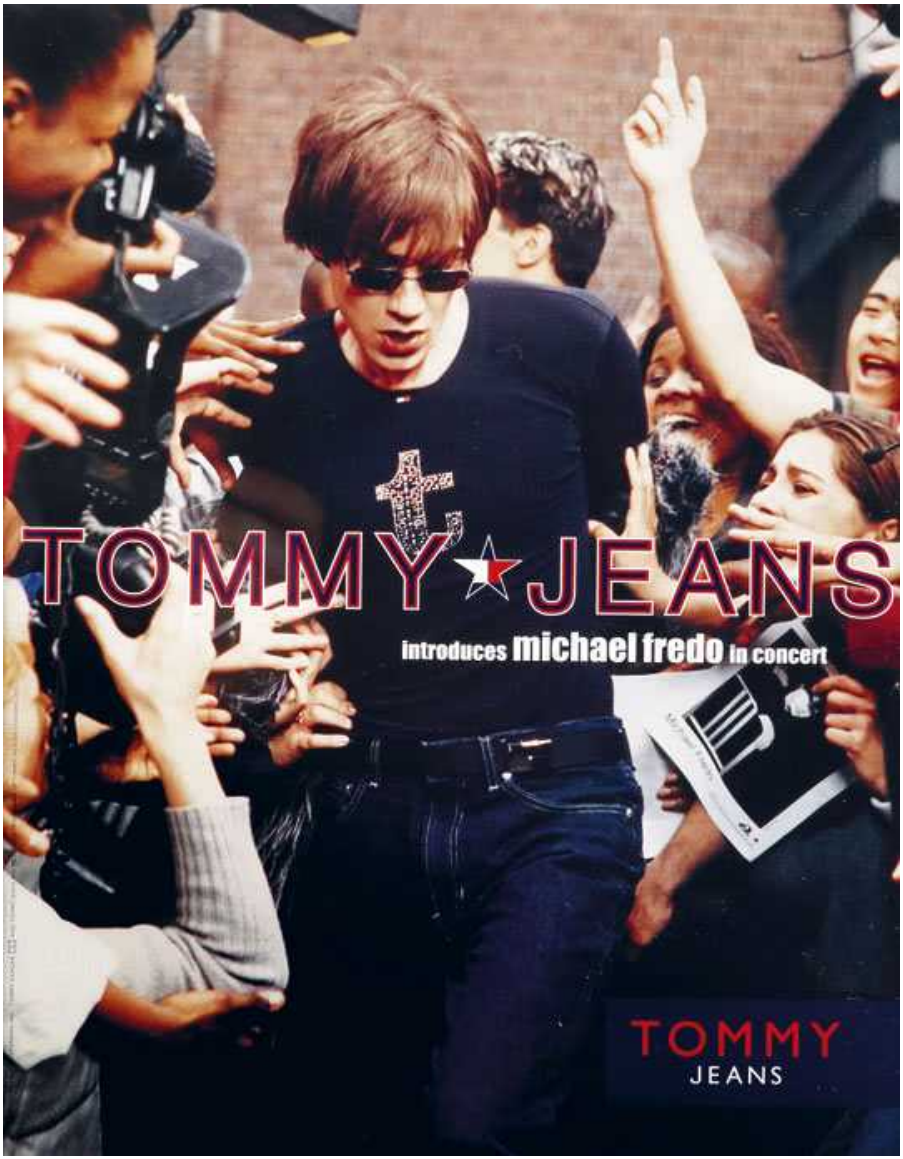


Джейсон Льюис

С моими братьями (Бобби, Билли, Энди) и с группой Rolling Stones

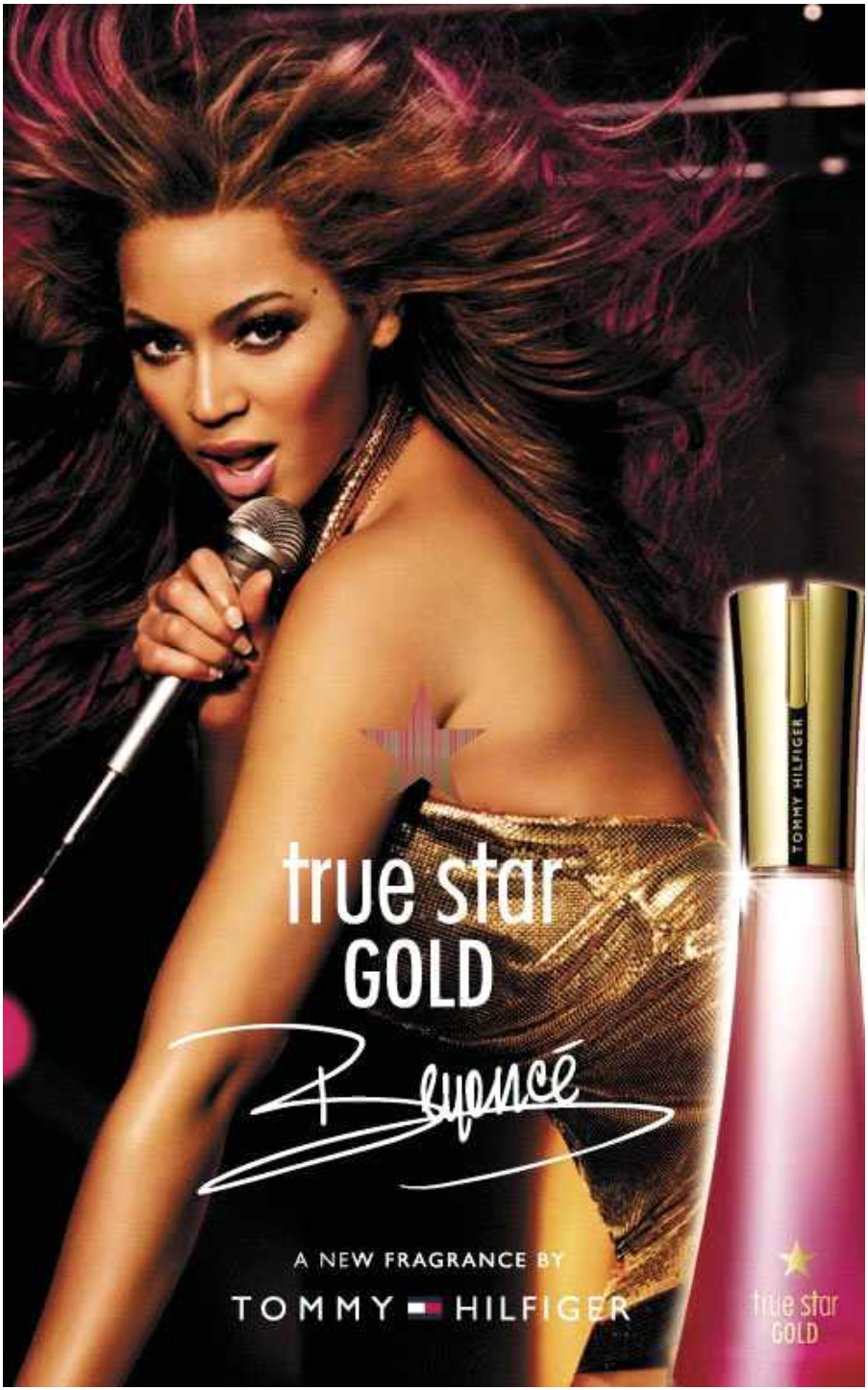


Tommmy Hilfiger представляет концерт Джуэл Килчер

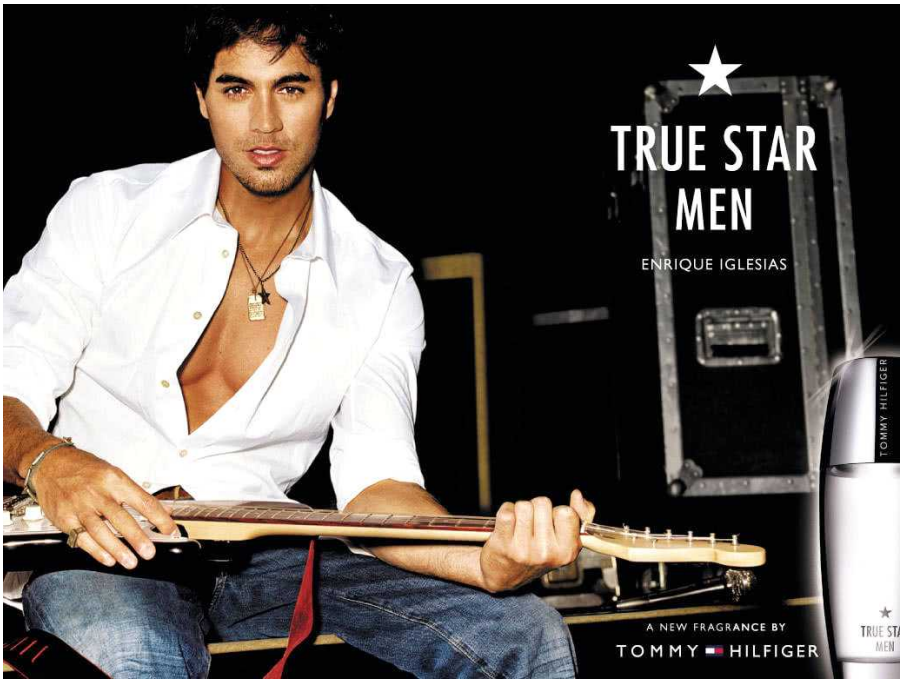


Майкл Фредо в рекламной кампании Tommy Jeans

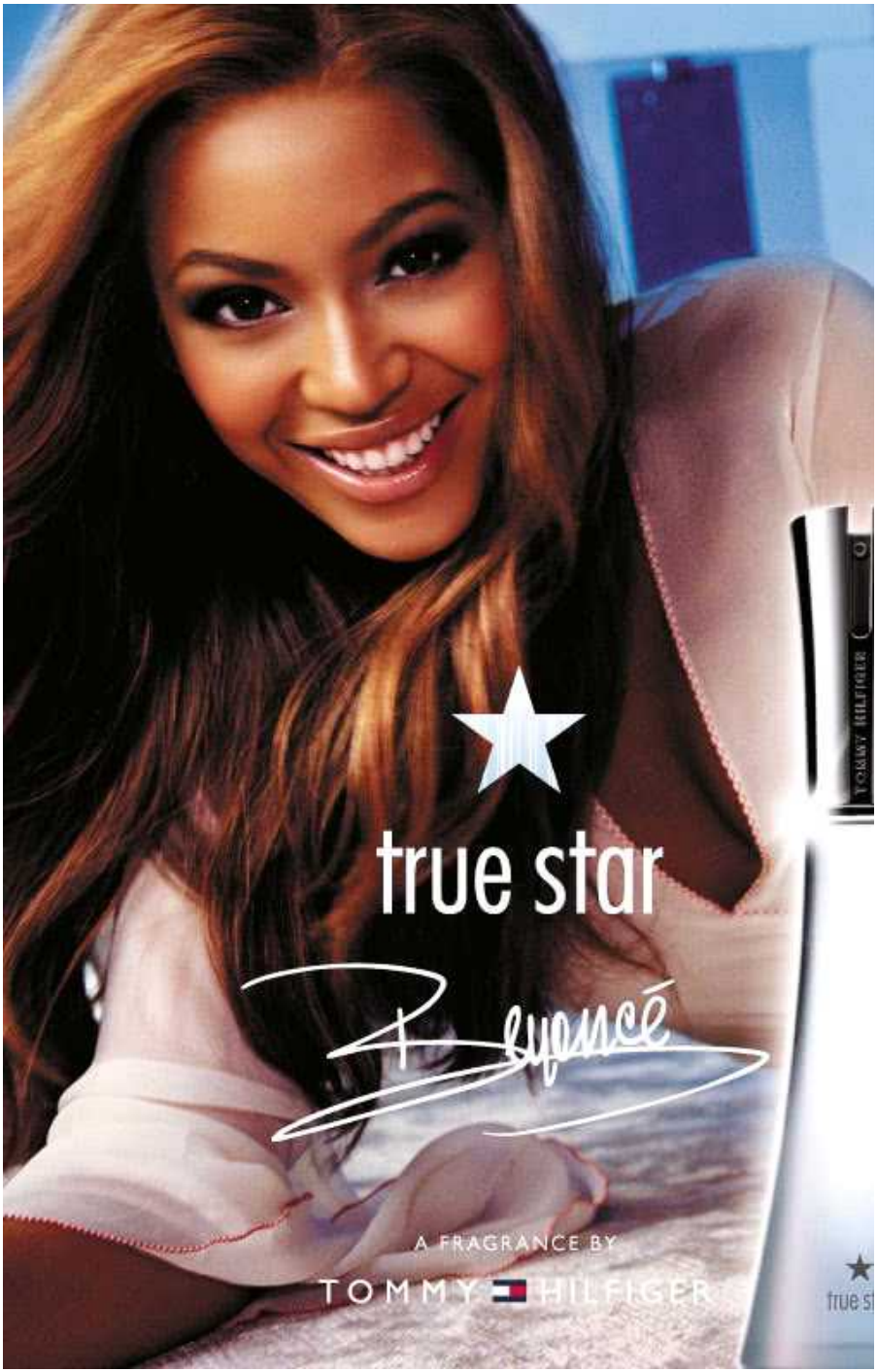
Марк Ронсон и Алия



Бейонсе для кампании True Star Gold



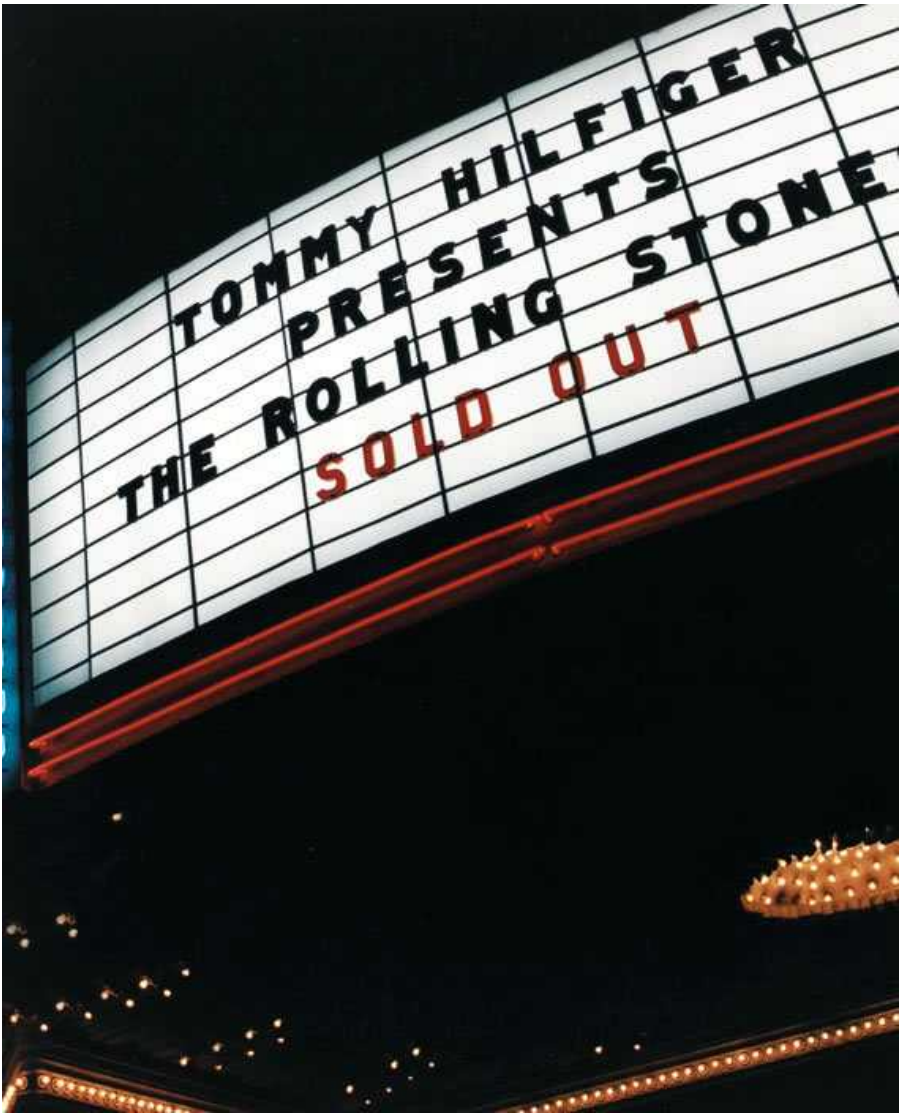
Энрике Иглесиас для кампании True Star Men



Бейонсе для кампании True Star

Томми с Дэвидом Боуи и Иман

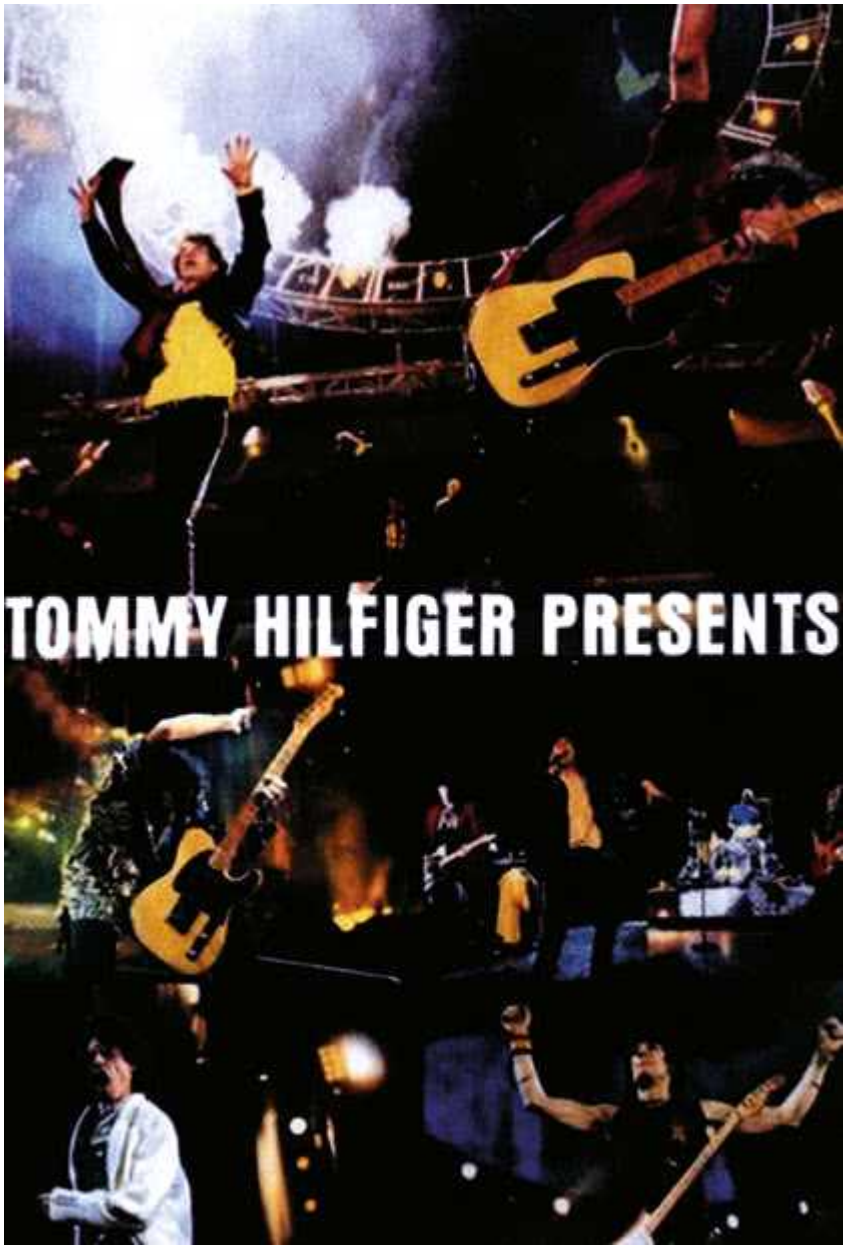
Рэпер Q-Tip в рекламной кампании Tommy Jeans



Tommy Hilfiger представляет The Rolling Stones

Дэвид Боуи и Иман

Tommy Hilfiger представляет Freedom Tour Ленни Кравица

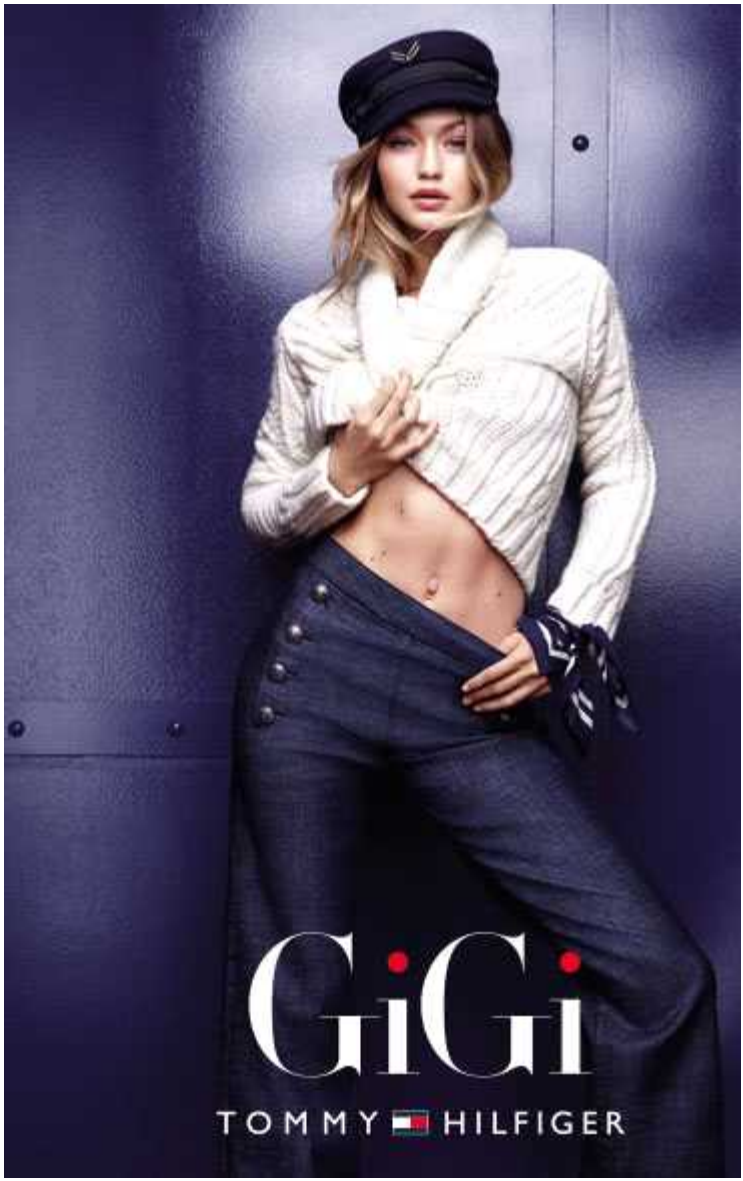


Tommy Hilfiger представляет The Rolling Stones, 1999

Рекламная кампания Tommy Jeans Sons & Daughters

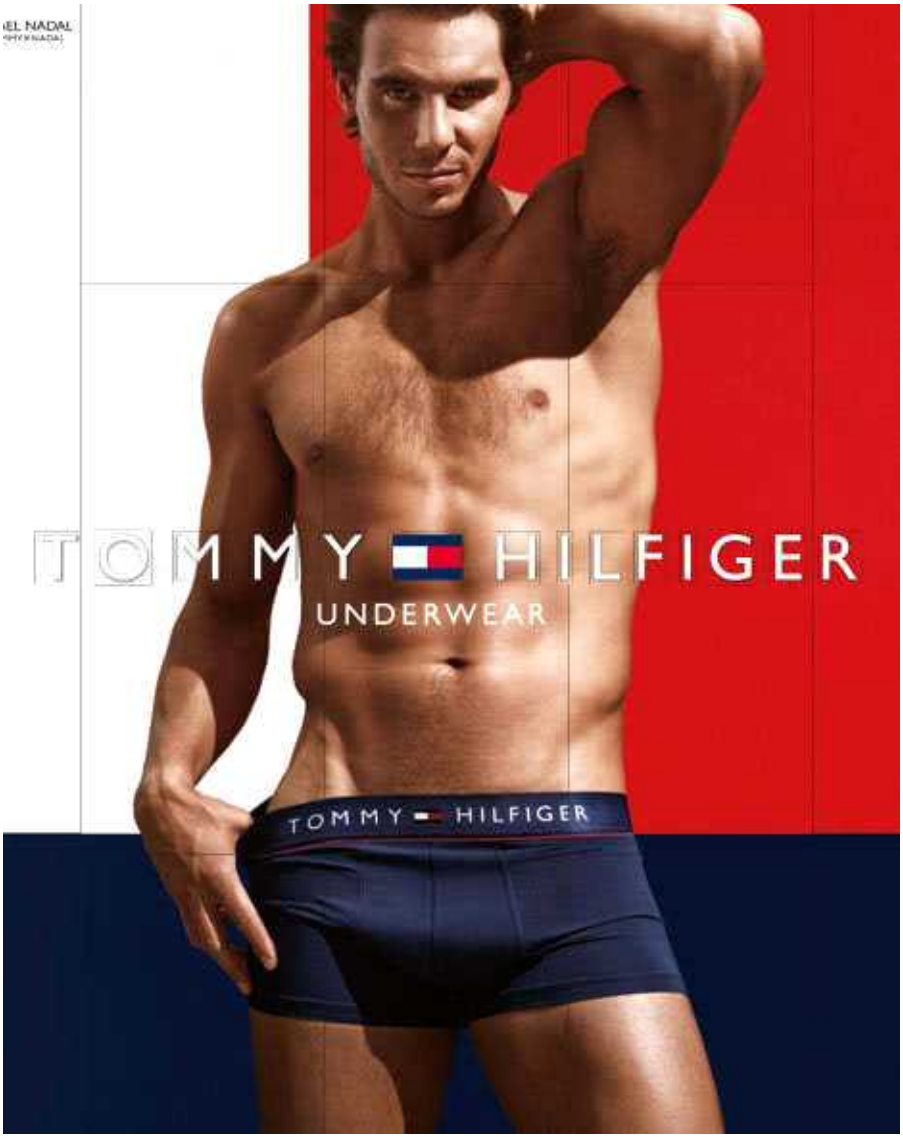
Модный показ коллекции весны 2016 года

Кампания TommyXGigi, осень 2016 года



Кампания Meet the Hilfigers

Кампания Tommy Hilfiger Kids, осень 2013 года



Рафаэль Надаль, кампания 2015 года

Элли Хилфигер

Элли и Элизабет Хилфигер

Элли в ее первый день в школе

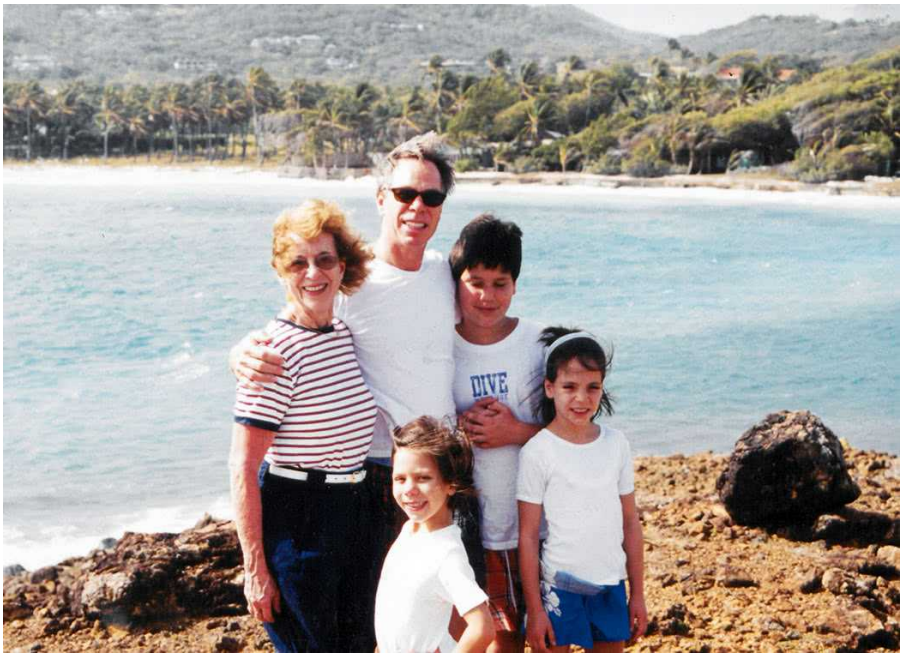
Себастьян Хилфигер

С сыном Ричардом в 1991 году

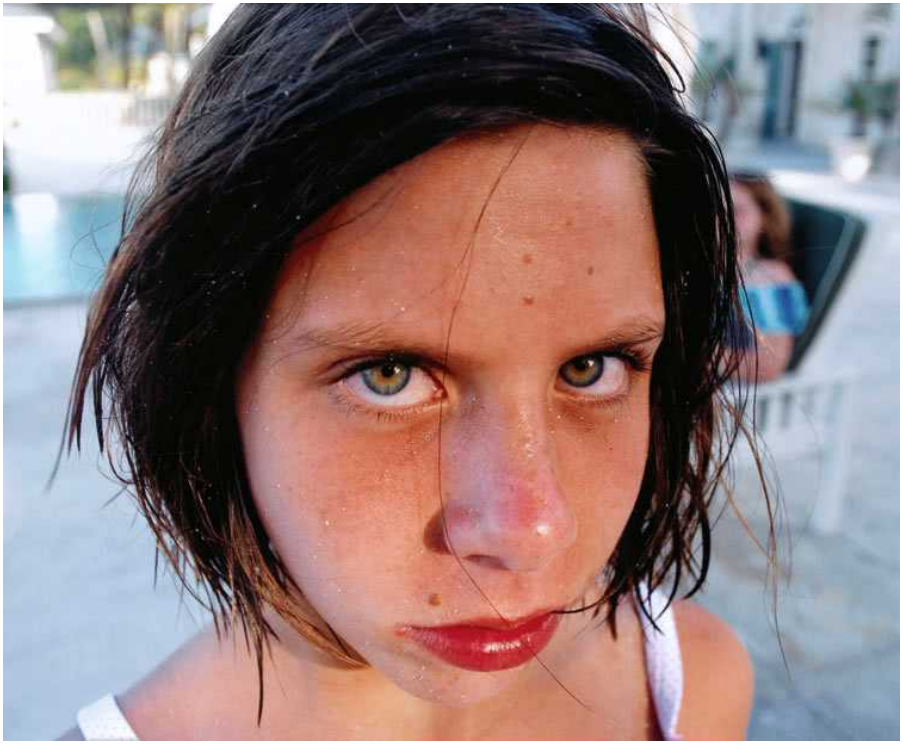
Ричард и Элли в экипировке для верховой езды

Элизабет и Ричард

Ричард Хилфигер

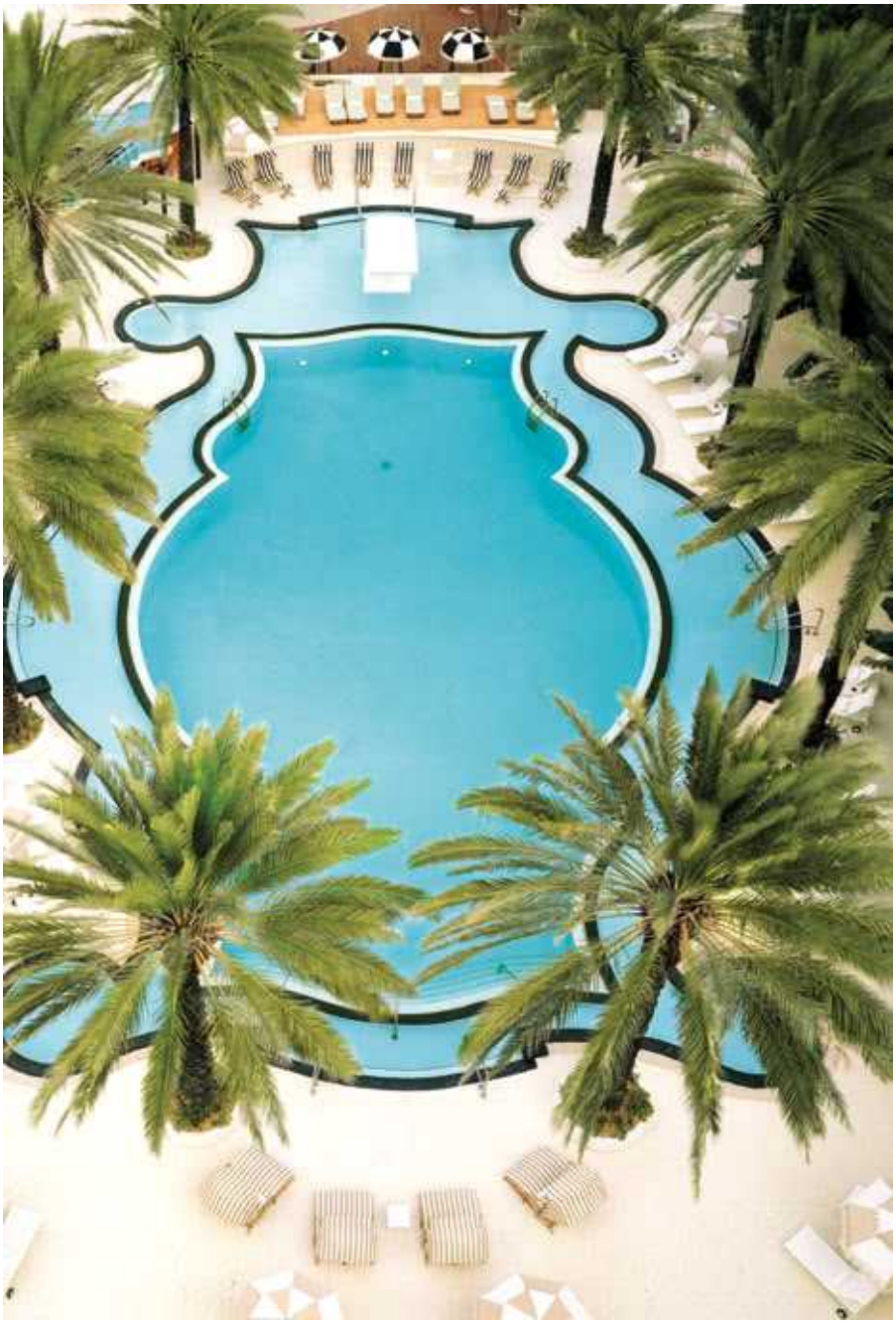


С моей мамой и детьми



Кэтлин Хилфигер

Элизабет, Ричард, я и Элли за кулисами весеннего показа 2009 года



Отель «Raleigh» в Саут-Бич, Майами

Элли на пляже

Алекс и Джулиан

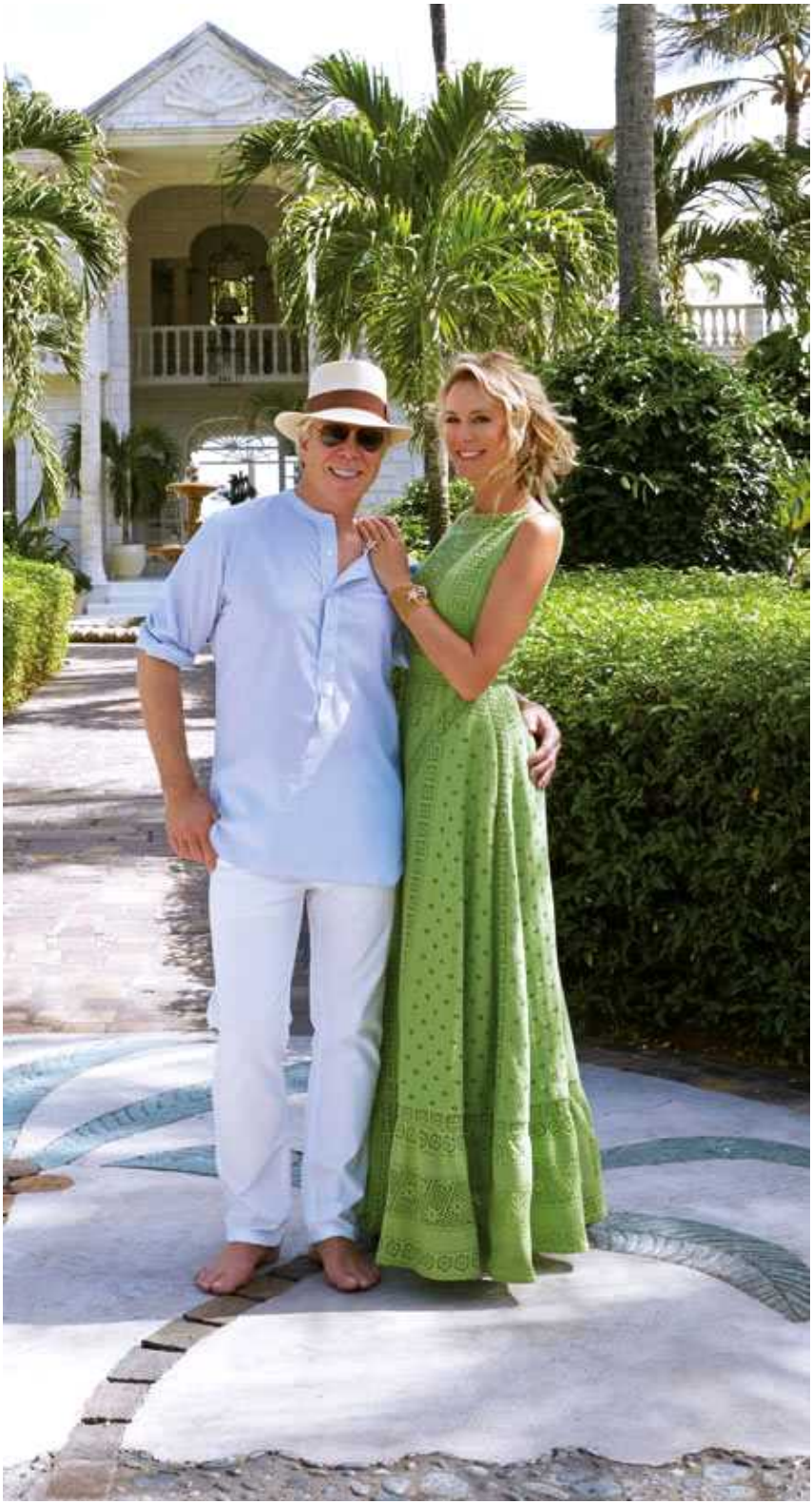
Кэтлин и Элизабет

С моей Ди в Plaza residence

Фасад нашего дома в Майами

Ди в белом платье

Красно-синий офис в Майами



С Ди в Мюстике

Бассейн в Мюстике

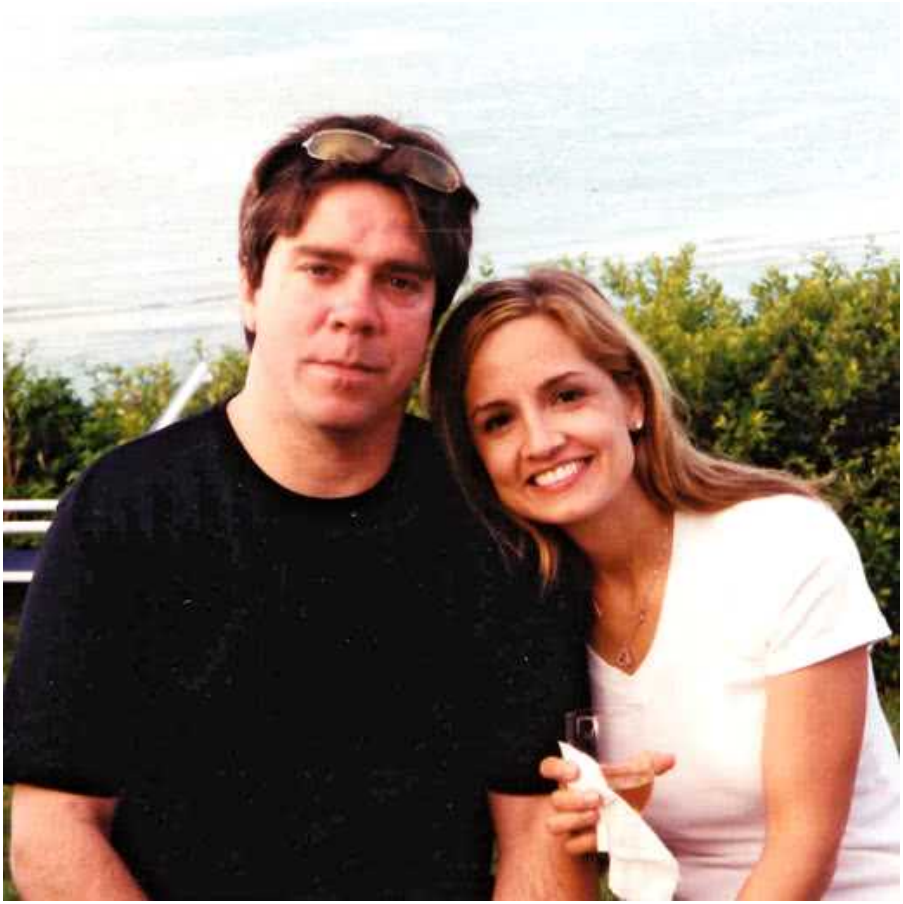
Дом в Мюстике

С Ди в доме в Майами

С братом Бобби на презентации книги Элли

С мамой и сыном Ричардом

С Ди на взлетной полосе



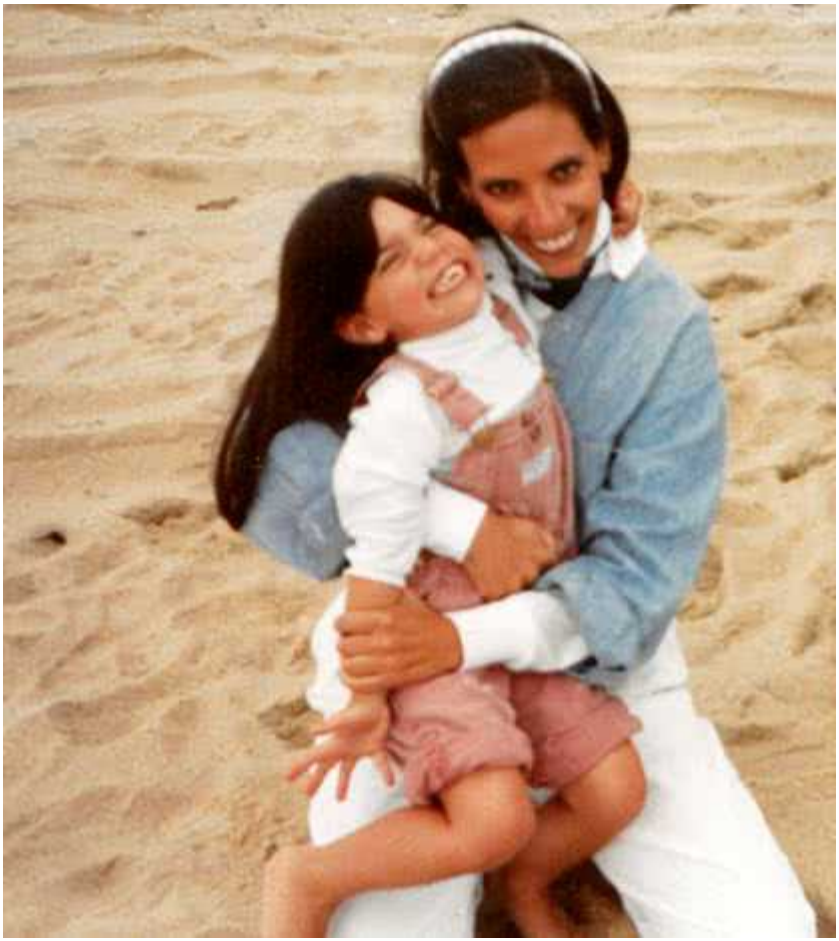
Энди и Ким

Season's Greetings

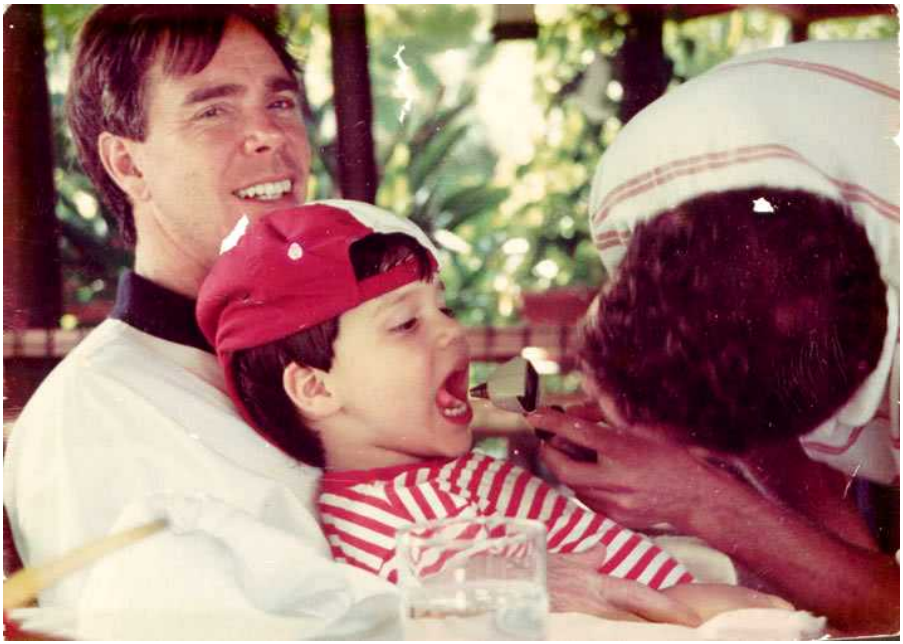
Susie and Tommy Hilfiger

Alexandria, Richard

Elizabeth and Kathleen Anne



Сюзи Хилфигер на пляже



С Ричардом

Себастьян Хилфигер

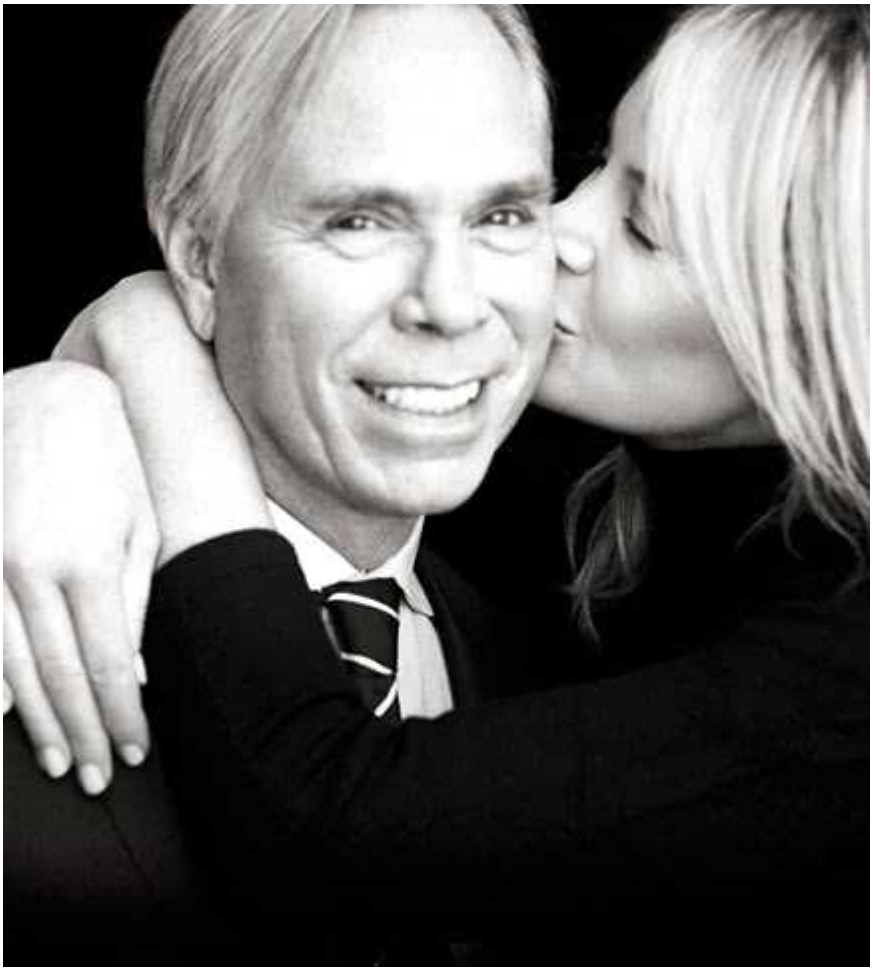
С Элли на мероприятии Global Lyme Alliance

Merry Christmas

The Hilfiger Family

sends their greetings and best wishes

С Ди на красной дорожке



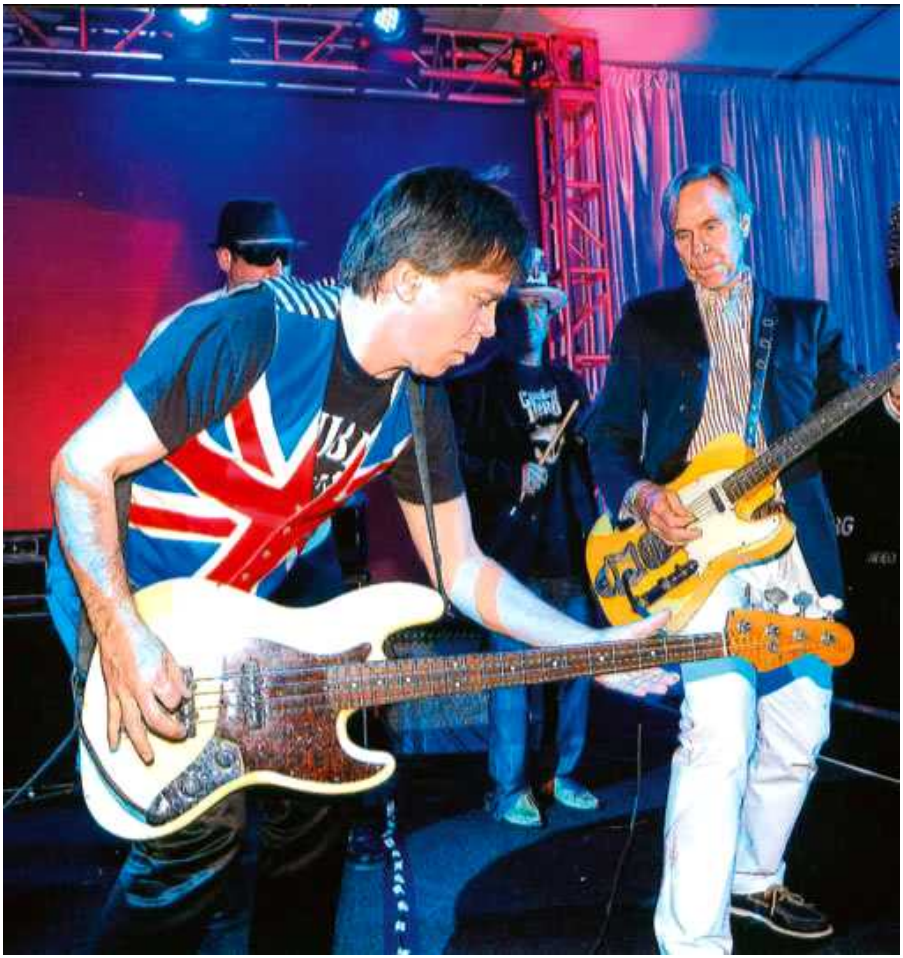
Поцелуй Ди

Томми с Ди Оклеппо

Семья Хилфигер

Харли, дочь Элли

Элизабет Хилфигер



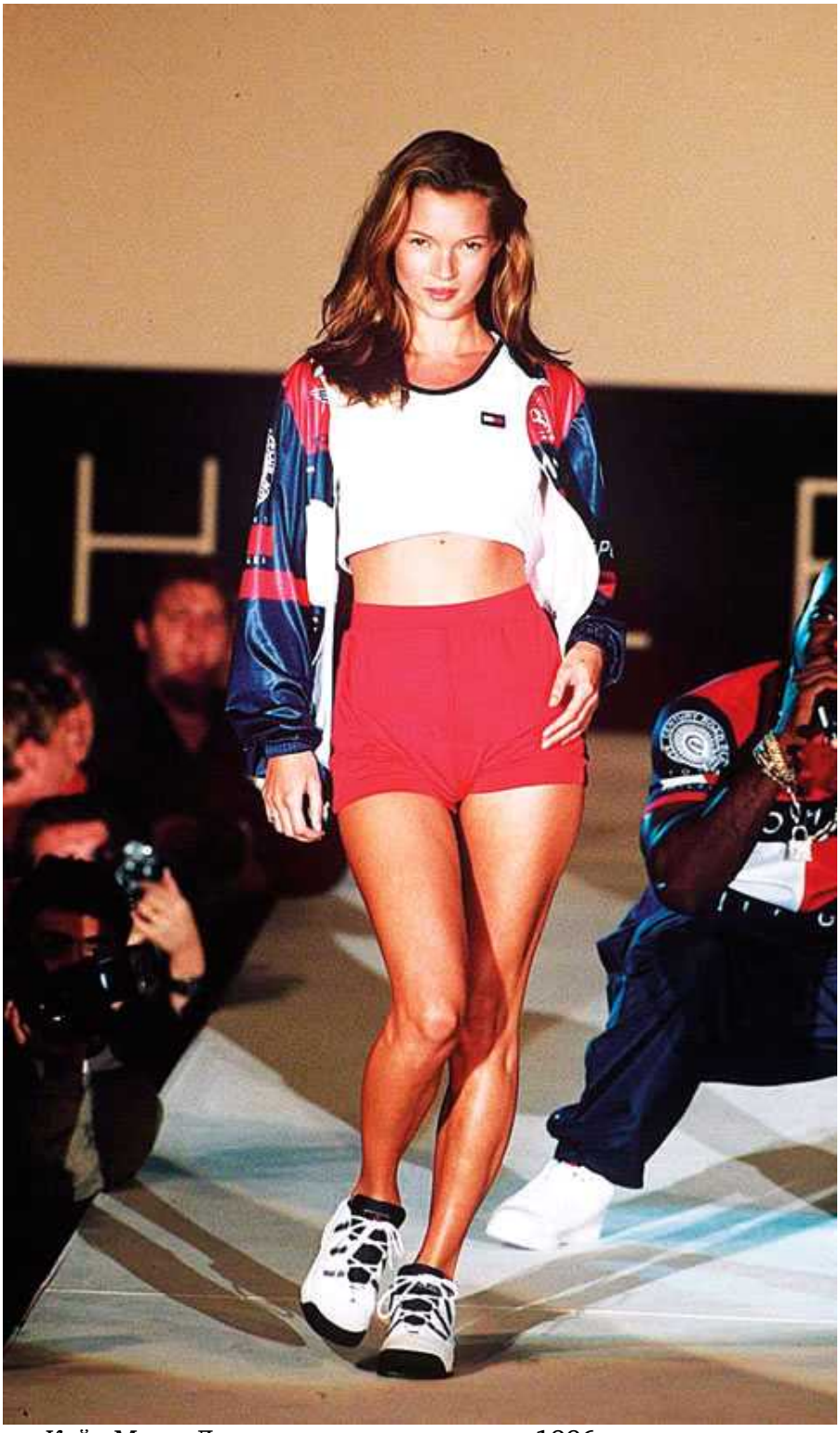
С Энди играем на гитарах

С Ди

С Ди, с Нэнси Дэвис, Кенни Рикелем и их дочерьми

Сестры Джинни и Бетси

Со Стивеном Тайлером и Джо Перри

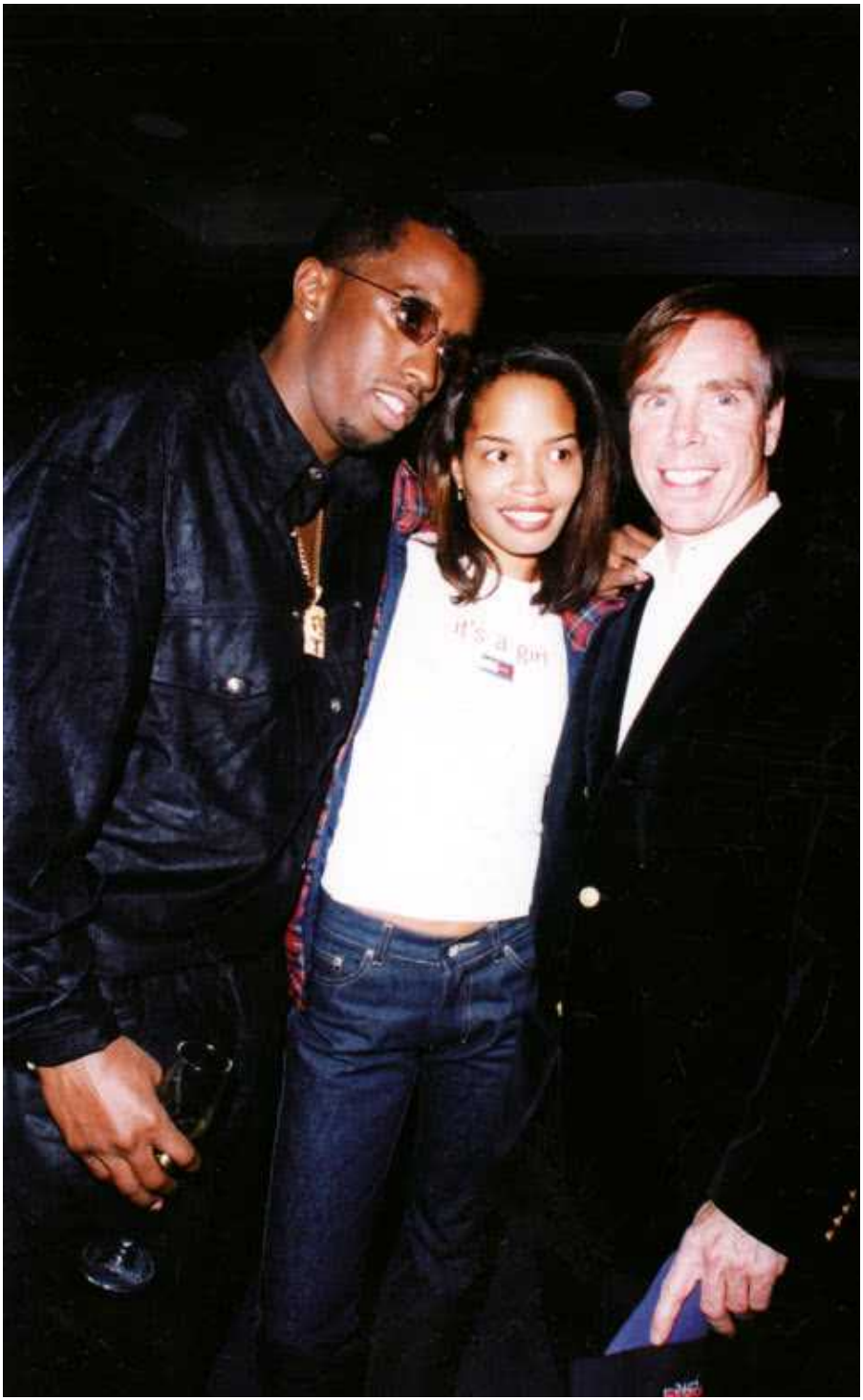


Кейт Мосс, Лондонская неделя моды, 1996 г.

С Ленни Кравицем

С Бейонсе

Энди Хилфигер с Ленни Кравицем



С Пи Дидди (псевдоним Шона Комбса) и Эрикой Кеннеди

Жизель Бундхен на показе мод Tommy Hilfiger, осень 2000 года

С Кристи Бринкли

С Барбарой Дэвис

Энди Хилфигер с Марки Рамоуном и Джимми Кунсом

С Сэмюэлем Л. Джексоном и Расселом Симмонсом

С Куинси Джонсом

С Бобом Крафт и Ди

С Талией Моттола и Ди

С Марком Ронсоном

С Анной Винтур

С принцом Чарльзом

Джиджи Хадид на подиумном показе Tommy Hilfiger в 2016 г.

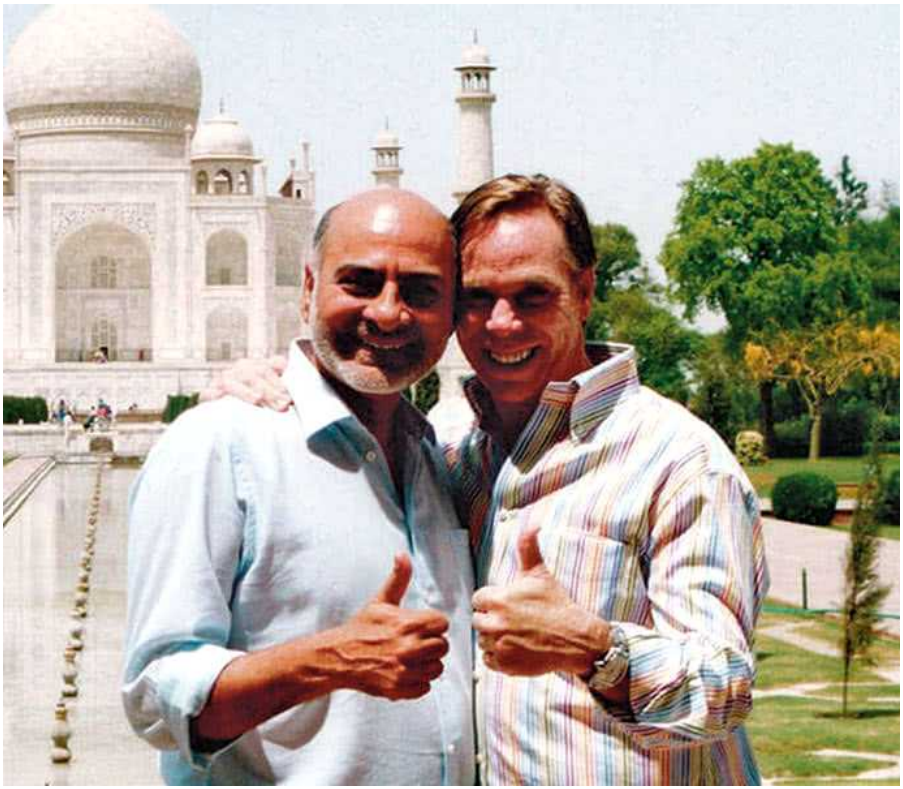
Энди Хилфигер с Кендалл и Кайли Дженнер

С Карлом Лагерфельдом

HILFIGE
MMYX
HILFI
MMY
HI
TOMM
NAD

С Рафаэлем Надалем

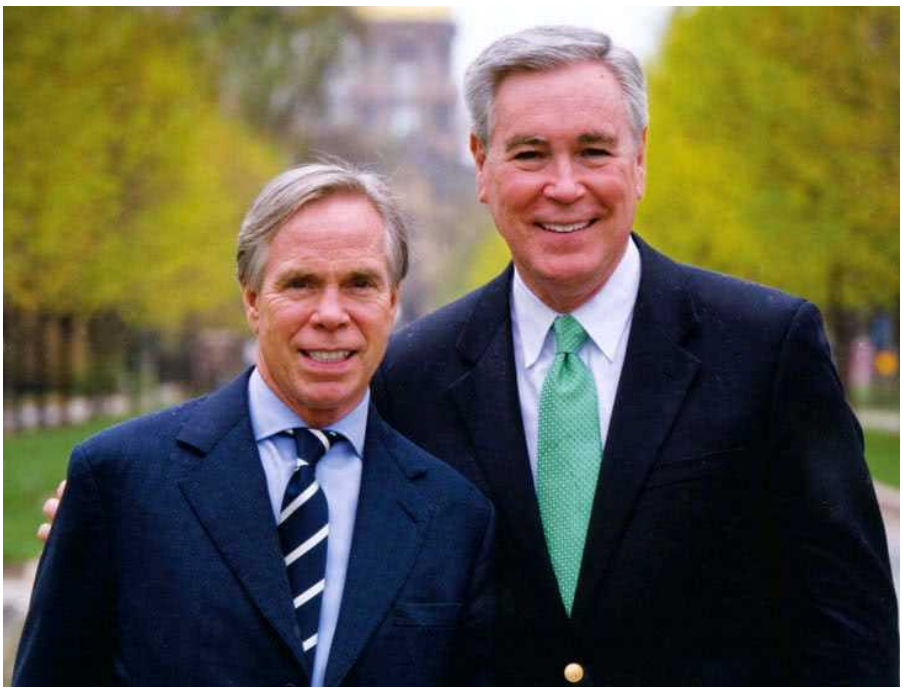
С Лоуренсом Строллом, Сайласом Чоу и Джоэлом Хоровицем



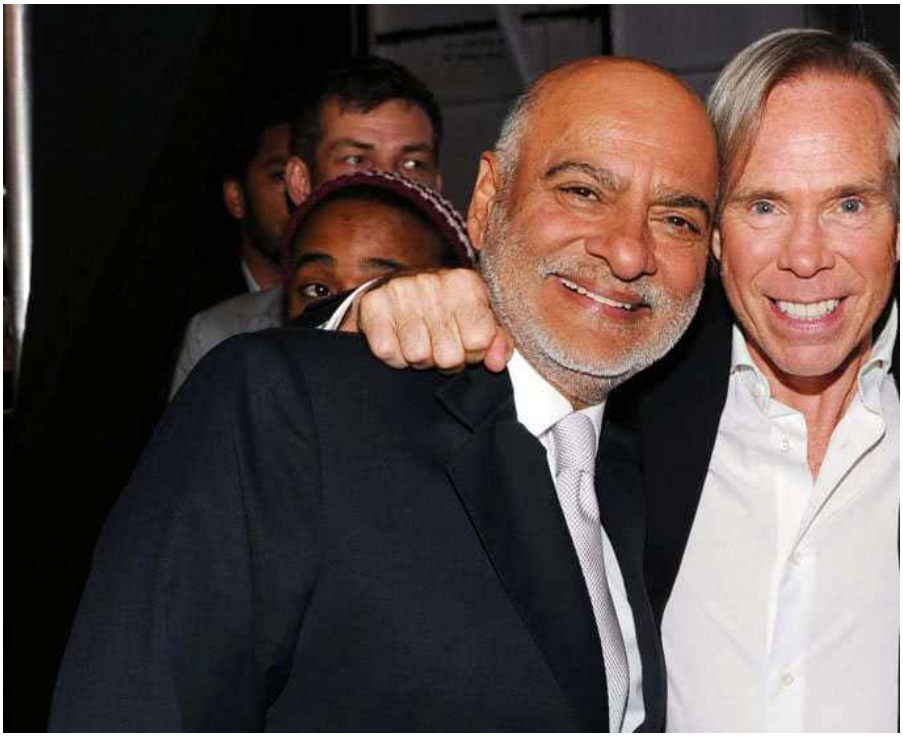
Томми с Моханом Мурджани

С Мэнни Кирико и Фредом Герингом

С Гаем Викерсом в Уганде



С Томом Куртином



С Моханом Мурджани

С Даниэлем Гридером

С Джозефом Ламастрой

* * *

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:
https://eksmo.ru/b2b/

Звоните по телефону:
+7 495 411-68-59, доб. 2261

ВАШ ЛОГОТИП НА ОБЛОЖКЕ
ЛОГО
ВАША КНИГА
ПРИВЕТСТВЕННЫЙ ТЕКСТ, КОТОРЫЙ ВЫ МОЖЕТЕ РАСПОЛОЖИТЬ НА ОБЛОЖКЕ И РАССКАЗАТЬ КЛИЕНТАМ О ВАШЕЙ КОМПАНИИ
ВАШ ЛОГОТИП НА КОРЕШКЕ
ОБРАЩЕНИЕ К КЛИЕНТАМ НА ОБЛОЖКЕ

notes

Сноски

1

Аллюзия на песню Джона Леннона Imagine. — *Примеч. пер.*

2

Рассеянный склероз — хроническое аутоиммунное заболевание, при котором поражается миелиновая оболочка нервных волокон головного и спинного мозга.

3

Преппи — стиль одежды учеников и выпускников частных школ и студентов лучших университетов — «Лиги плюща». — *Примеч. пер.*

4

Около 90 см.

5

Дэви Крокетт — ядерный боеприпас, доставляемый к цели с помощью безоткатного орудия, разработан в США во времена холодной войны.

6

Флокирование — технологическая операция, заключающаяся в нанесении на какую-либо поверхность волокон химически обработанного текстиля («флока»).

7

Сэйфти — позиция игрока в американском футболе, последняя линия защиты.

НФЛ — Национальная футбольная лига.

9

Лайнмен — общее название центровых игроков.

10

Бэкфилд — игроки нападения за линией розыгрыша.

11

Гвинет Пэлтроу — американская киноактриса.

12

Хоумран — название игровой ситуации на поле.

13

Костюм «зут» — стильный костюм, популярный среди английской молодежи в 1950-е гг.: пиджак до колен, мешковатые брюки, широкополая шляпа.

14

Хайсман Трофи — приз, вручающийся самому выдающемуся игроку университетского футбола.

15

«Синяя книга» — правительственное издание в синей обложке.

16

В 1965 г. Нейдер опубликовал книгу «Опасен на любой скорости» — исследование, которое должно было продемонстрировать небезопасные методы конструирования многих американских автомобилей, особенно «Шевроле Корвейр» и автомобилей «Дженерал Моторс».

17

«Шоу Эда Салливана» — американское телешоу, которое транслировалось в Нью-Йорке с 1948 по 1971 г. Ведущий — журналист Эд Салливан. Шоу заняло 15-е место в списке 50 величайших телешоу всех времен по версии TV Guide.

18

Вудстокская ярмарка музыки и искусств — один из знаменитейших рок-фестивалей, проходивший с 15 по 18 августа 1969 г. Ее посетило около 500 тыс. человек.

19

Препстеры — это приверженцы стиля «преппи». В широком понимании — это образованные, интеллектуальные и подчеркнуто воспитанные молодые люди, ценящие свое время и комфорт, отдающие предпочтение дорогим брендовым вещам. Препстеры поддерживают здоровый образ жизни, имеющийся политический строй и семейные традиции.

20

Название стиля восходит к зажигательной танцевальной музыке; этому стилю присуща яркость и красочность, в одежде — многослойность.

21

ЛСД — сильнодействующее химическое вещество, изменяющее состояние сознания. Употребление ЛСД среди молодежи приобрело большой размах, что вызвало политический скандал и привело к полному запрету ЛСД для любых целей, включая медицинские.

22

В большинстве стран производство и распространение мескалина запрещено законом.

23

Джими Хендрикс — американский гитарист-виртуоз, певец и композитор. В 2009 г. журнал Time назвал Хендрикса величайшим гитаристом всех времен.

24

Джим Моррисон — американский певец, поэт, автор песен, лидер и вокалист группы The Doors.

25

Сэр Майкл Филипп Джаггер — британский рок-музыкант, актер, продюсер, вокалист рок-группы The Rolling Stones.

26

Микки Руни — американский актер, который до Второй мировой войны успешно разрабатывал типаж бойкого, находчивого подростка. Четырежды был номинирован на «Оскар» и дважды получил его за особый вклад в развитие киноискусства.

27

Тартан — орнамент, образованный саржевым переплетением нитей, заранее окрашенных в разные цвета, в результате чего образуется клетчатый узор.

28

Дэвид Боуи — британский рок-певец и автор песен, а также продюсер, звукорежиссер, художник и актер.

29

Лу Рид — американский рок-музыкант, поэт, вокалист и гитарист, автор песен, один из основателей и лидер рок-группы The Velvet Underground.

30

Ромпер, или короткий комбинезон с шортами.

31

«Даймис» — название происходит от слова «дайм» — монета в десять центов. — *Примеч. пер.*

32

Название песни Charli XCX Doing It. — *Примеч. пер.*

33

См.: https://en.wikipedia.org/wiki/Selective_Service_System. — *Примеч. пер.*

34

Чайна-таун — квартал Манхэттена, населенный преимущественно выходцами из Китая.

35

Карнаби-стрит — небольшая пешеходная улица в Лондоне. В 1960-х гг. улица была центром «свингующего Лондона» и независимой моды.

36

Моды — британская молодежная субкультура, сформировавшаяся в конце 1950-х гг. и достигшая пика в середине 1960-х гг.

https://teriost.wordpress.com/2010/07/31/uh-no-i-am-a-mocker-ringo-starr-a-hard-days-night/ — *Примеч. пер.*

38

Biba — культовый лондонский магазин, а также одноименная британская марка одежды, пользовавшаяся огромной популярностью в 1960-е и 1970-е. Основана дизайнером Барбарой Хуланицки.

39

Сэвил — Роу — улица в центре Лондона, на которой расположены ателье, производящие высококачественную одежду по индивидуальному заказу.

40

Би Би Кинг — американский блюзовый гитарист, певец, автор песен, которого поклонники называют королем блюза.

http://www.prnewswire.com/news-releases/concert-vault-restores-pinnacle-moment-in-rock-history-193586011.html. — *Примеч. пер.*

42

Дики Беттс — американский гитарист, певец, автор песен и композитор, один из основателей рок-группы The Allman Brothers Band.

43

Грегг Ола́лман — американский певец и музыкант. Наиболее известен как лид-вокалист, органист и автор песен основанной его братом Дуэйном группы The Allman Brothers Band.

44

Примерно 280 г.

45

Рифф — прием мелодической техники рока, джаза, особенно характерный для свинга.

46

T. J. Maxx — американская сеть универсальных магазинов, которая насчитывает более 1100 торговых точек и является одним из крупнейших розничных ритейлеров в США.

47

Имеется в виду Кит Ричарс, гитарист и автор песен группы The Rolling Stones. — *Примеч. пер*.

48

Мачу-Пикчу — город древней Америки, находящийся на территории современного Перу. В 2007 г. удостоен звания Нового чуда света.

49

24,4 м.

Сленг, означает «бисексуальность». — *Примеч. пер.*

51

Сленг — till next time. http://www.internetslang.com/TNT-meaning-definition.asp. — *Примеч. пер*.

52

Дебора Энн Харри — американская певица и актриса, автор песен, лидер new-wave-группы Blondie.

53

Лу Рид — американский рок-музыкант, поэт, вокалист и гитарист, автор песен, один из основателей и лидер рок-группы The Velvet Underground.

54

Билли Престон — американский музыкант-клавишник.

55

Рональд Дэвид Вуд — британский музыкант цыганского происхождения, в первую очередь известный как участник групп The Rolling Stones и The Faces.

Раздел американского Измененного закона о банкротствах 1978 г., дающий предприятиям, испытывающим финансовые трудности, возможность провести реорганизацию и на период до ее завершения получить защиту от кредиторов — http://finance_dictionary_en_ru.academic.ru/416/CHAPTER_11. — *Примеч. пер.*

57

Дхоти — традиционный вид мужской одежды, распространенный в Южной и Юго-Восточной Азии, в частности в Индии. Представляет собой прямоугольную полосу ткани длиной 2–5 м, обертываемую вокруг ног и бедер с пропусканием одного конца между ног.

58

День Благодарения — государственный праздник в США, отмечается в четвертый четверг ноября. С этого дня начинается праздничный сезон, который включает в себя Рождество и продолжается до Нового года.

59

Диана Вриланд — влиятельная франко-американская обозревательница и редактор в области моды. Сотрудничала с такими популярными изданиями, как Harper's Bazaar и Vogue. Анна Винтур — британская журналистка, главный редактор американского издания журнала Vogue с 1988 г.

60

Джеймс Крюк, более известный как Капитан Крюк, так себя называет Джез Крюк — главный антагонист книги Дж. Барри «Питер Пэн», капитан пиратов с острова Неверленд или Нетландия и заклятый враг Питера Пэна.

61

Бангалор, также Бенгалуру, — крупный город и административный центр на юге Индии.

62

Около 6 мм.

63

Перри Эллис — американский модельер. До сих пор считается одним из лучших в мире дизайнеров спортивной одежды.

64

Ральф Лорен — американский модельер, дизайнер и предприниматель, кавалер ордена Почетного легиона. Один из богатейших людей США и мира.

65

Рой Халстон Фроуик — американский модельер, получивший международное признание в 1970-х гг.

66

Уильям Ральф «Билл» Бласс — известный американский модельер. Обладатель множества наград и премий в сфере модной индустрии. Основатель модельного агентства Bill Blass Group.

67

Бар-мицва — в иудаизме: термин, применяющийся для описания достижения еврейским мальчиком религиозного совершеннолетия.

68

Фуляр — мягкая шелковая ткань из несученой пряжи.

69

Энтони «Тони» Тигр — рекламный мультипликационный талисман, который используется в рекламе и на упаковке замороженных хлопьев Kellogg. Это выражение стало крылатым.

70

Дивали — главный индийский и индуистский праздник.

71

Мохаммед Али́ — американский боксер-профессионал, выступавший в тяжелой весовой категории; один из самых известных боксеров в истории мирового бокса.

72

Оскар де ла Рента — американский модельер доминиканского происхождения, основатель компании Oscar de la Renta. Начиная с Жаклин Кеннеди одевал всех первых леди США — Нэнси Рейган, Лору Буш и Хиллари Клинтон.

73

Пиа Задора — американская актриса и певица. Она известна благодаря съемкам в фильмах «Бабочка» и «Одинокая леди», обе роли принесли ей антипремию «Золотая малина» за худшую женскую роль.

74

Стиль гранж (от англ. *grunge* — «неприятный, отталкивающий, неопрятный») — антигламурный стиль, который возник как протест против роскоши и общепринятых норм эстетики в конце 1980-х гг.

75

Лоуренс Стролл — канадский миллиардер-инвестор и коллекционер старинных «Феррари».

76

Колокол Свободы — колокол в Филадельфии, один из главных символов американской борьбы за независимость от Великобритании — его звон созвал жителей города на оглашение Декларации независимости Вторым континентальным конгрессом 8 июля 1776 г.

77

Эбби Хоффман — американский левый активист, основатель международной партии молодежи; автор книги «Сопри эту книгу!».

78

Мервин Гриффин — американский медиамагнат, телеведущий и эстрадный певец. Ток-шоу Мерва Гриффина выходит в эфир с 1962 г.

79

«Старая слава» — исторически сложившееся имя государственного флага США.

80

Речь идет о новых землях, занятых пионерами Америки. — *Примеч. пер.*

81

Брюс Спрингстин — американский рок- и фолк-музыкант и автор песен. Стал известен благодаря своим рок-песням с поэтичными текстами, основной темой которых является его родина, Нью-Джерси.

82

Аббревиатура от When Anglo-Saxon Protestant («Белые англосаксонские протестанты») — представители европеоидной расы, протестанты англосаксонского происхождения, сыгравшие доминирующую роль в формировании американской политической и экономической элиты. — *Примеч. пер.*

83

Рэкетбол — то же, что сквош, — игровой вид спорта с мячом и ракеткой в закрытом помещении.

84

Около 81 см.

85

Деннис Ли Хоппер — американский киноактер, кинорежиссер, сценарист, художник и фотограф.

86

Питер Фонда — актер, кинорежиссер, сценарист, продюсер, сын актера Генри Фонды, брат актрисы Джейн Фонды.

87

Джеймс Байрон Дин — американский актер. Своей популярностью он обязан трем кинофильмам — «К востоку от рая», «Бунтарь без причины» и «Гигант», которые вышли в год его смерти.

88

Джастин Дрю Бибер — канадский поп-R&B-певец, автор песен, музыкант, актер.

89

Перри Эллис — американский модельер. До сих пор считается одним из лучших в мире дизайнеров спортивной одежды.

90

Кинофильм 1979 г., основанный на одноименном альбоме группы The Who. — *Примеч. пер*.

91

Дэвид Боуи — британский рок-певец и автор песен, а также продюсер, звукорежиссер, художник и актер.

92

Иман Мохамед Абдулмаджид — сомалийская и американская топ-модель, ныне вдова Дэвида Боуи. — *Примеч. пер*.

93

Диана фон Фюрстенберг — французский и американский модельер еврейского происхождения.

94

Барри Диллер — американский бизнесмен, владелец одной из крупнейших в мире компаний в сфере коммуникаций.

95

Дэвид Геффен — американский продюсер, создатель Geffen Records.

96

Фран Лебовиц — американская писательница и журналистка.

97

Чарльз Саатчи — основатель рекламного агентства «Саатчи и Саатчи», бывшего до 1995 г. самым крупным в мире.

Боуи — от англ. *bowie* — длинный охотничий нож. — *Примеч. пер.*

Остров Мюстик является частным владением. — *Примеч. пер.*

100

Брайан Александер — американский журналист, автор научно-популярных книг.

101

«Мейфлауэр» — английское торговое судно, на котором англичане, основавшие одно из первых британских поселений в Северной Америке, в 1620 г. пересекли Атлантический океан.

102

Норман Роквелл — американский художник и иллюстратор. Его работы пользуются популярностью в Соединенных Штатах; на протяжении четырех десятилетий он иллюстрировал обложки журнала The Saturday Evening Post.

103

Клайд Джексон Браун — вокалист, гитарист, клавишник, композитор, автор текстов, продюсер.

104

Куинси Дилайт Джонс — младший — американский композитор, аранжировщик, музыкальный продюсер и трубач.

105

Тупак Амару Шакур — хип-хоп-исполнитель, продюсер и актер из Гарлема, Нью-Йорк. Является одним из величайших и наиболее влиятельных хип-хоп-исполнителей в истории.

106

Ар Келли — сценическое имя Роберта Сильвестра Келли — американский музыкант в стиле ритм-н-блюз, певец, поэт-песенник и продюсер. Обладатель трех премий «Грэмми».

107

Шон Джон Комбс — американский рэпер и музыкальный продюсер.

108

Фердинанд Льюис Алсиндор — младший, более известный как Карим Абдул-Джаббар — американский профессиональный баскетболист.

109

Голди Джинн Хоун — американская актриса, продюсер, режиссер.

110

Кит Ричардс — британский гитарист и автор песен группы The Rolling Stones вместе с Миком Джаггером. Авторитетный американский журнал Rolling Stone поставил его на 10-е место в список 100 величайших гитаристов всех времен.

111

Марвин Дэвис — бизнесмен.

112

Дэвид Фостер — канадский певец и клавишник, больше известный в качестве одного из самых успешных продюсеров в истории популярной музыки.

113

Мадди Уотерс — американский блюзмен, который считается основоположником чикагской школы блюза.

114

Серф — американская музыка начала 1960-х гг., изначально пляжная, т. е. для курортников и особенно для сёрферов.

115

Эсте Лаудер — американская предпринимательница, основательница и первый председатель совета директоров корпорации Estée Lauder.

116

Джими Хендрикс — американский гитарист-виртуоз, певец и композитор. В 2009 г. журнал Time назвал Хендрикса величайшим гитаристом всех времен.

117

Леонард Альберт Кравиц — американский музыкант, автор ретропесен, мультиинструменталист, продюсер, аранжировщик.

118

Ранчо в Калифорнии, расположенное к северо-западу от города Санта-Барбара; его владельцем на протяжении долгого времени являлся Майкл Джексон; названо в честь вымышленной страны, где проживал любимый герой владельца Питер Пэн. — *Примеч. пер.*

119

Чарльз Роберт Уоттс — барабанщик британской рок-группы The Rolling Stones.

120

Питер Арнелл — известный специалист по проведению рекламных кампаний.

121

Комната Рузвельта — конференц-зал в Западном крыле Белого дома, официальное основное рабочее место Президента Соединенных Штатов.

122

Анна Винтур — британская журналистка, главный редактор американского издания журнала Vogue с 1988 г. Дама-Командор ордена Британской империи. Признана одной из самых влиятельных фигур в мире современной моды, особенно в Америке.

123

Дебора Энн Харри — американская певица и актриса, автор песен, лидер new-wave-группы Blondie.

124

Андре Ромелл Янг, более известный под сценическим именем Доктор Дре, — американский рэпер и продюсер, один из наиболее успешных битмейкеров в рэп-музыке.

125

Расселл Симмонс — продюсер, певец, одна из влиятельных фигур раннего хип-хопа. — *Примеч. пер.*

126

Шон Джон Комбс — американский рэпер и музыкальный продюсер.

127

Арета Луиза Франклин — американская певица в стилях ритм-энд-блюз, соул и госпел.

128

Стиви Уандер — американский соул-певец, композитор, пианист, барабанщик, харпер, музыкальный продюсер и общественный деятель, оказавший огромное влияние на развитие музыки XX века, страдающий слепотой. 25-кратный лауреат премии Грэмми.

129

Антидиффамационная лига (англ. *Anti-Defamation League, ADL*) — американская еврейская неправительственная правозащитная общественно-политическая организация, противостоящая антисемитизму и другим формам нетерпимости по отношению к евреям.

130

Том Куртин — известный конезаводчик.

131

Гарри Гудини — американский иллюзионист, филантроп и актер.

132

Всемирно известная компания; в настоящее время Coty имеет портфолио из более чем 77 брендов ароматов, цветовой косметики, ухода за волосами, ухода за телом и ухода за кожей.

133

Бенджамин Геза Аффлек-Болдт — американский актер, сценарист, кинорежиссер и продюсер.

134

Марк Энтони — популярный американский певец стиля сальса, музыкант и композитор, актер.

135

Донна Каран — американский модельер и бизнесвумен. Создала всемирно известные торговые марки Donna Karan и DKNY.

136

Шон Кори Картер, более известный как Джей-Зи, — американский рэпер, имел собственный капитал более 500 млн долларов по состоянию на 2012 г.

137

Расселл Вендел Симмонс — американский продюсер, певец, основатель лейбла Def Jam Recordings, одна из влиятельных фигур раннего хип-хопа.

138

Иман — сомалийская и американская модель.

139

Старретт-Лехай-билдинг — огромный дом, построенный в 1932 г. архитектурной компанией Cory&Cory. Дом предназначался для строительной компании Starrett Brothers и железной дороги, которая соединяла Нью-Йорк с озером Эри. Грузовые вагоны, приходившие со стороны Нью-Джерси на берег Гудзона, переправлялись через реку на паромах и въезжали в здание по железной дороге, проходившей внутри него по первому этажу. Затем они разгружались, перемещаясь внутри дома с этажа на этаж с помощью огромных лифтов. До сих пор внутренняя конструкция дома кажется неправдоподобной.

140

Менингит — воспаление оболочек головного мозга и спинного мозга.

141

Эксл Роуз — американский музыкант, фронтмен и вокалист группы Guns N' Roses, а также концертный вокалист группы AC/DC.

142

Найл Грегори Роджерс — американский музыкант, продюсер, композитор, аранжировщик и гитарист.

143

Леонард Лодер — обладатель самой крупной коллекции кубистов.

144

Болезнь Лайма (клещевой боррелиоз) — инфекционное заболевание, вызываемое спирохетами Borrelia burgdorferi и передающееся клещами.

145

Фибромиалгия — форма поражения внесуставных мягких тканей, характеризующаяся костно-мышечной болью и наличием специфических болезненных точек или точек повышенной чувствительности, определяемых при ощупывании.

146

Болезнь Шарко — наследственная моторно-сенсорная невропатия, проявляющаяся мышечной слабостью и мышечной атрофией дистальных отделов конечностей.

147

«Гонка, чтобы стереть детский артрит» — использованы слова из песни Race to Erase группы Son Lux. — *Примеч. пер.*

148

«12 шагов» — эффективная программа для лечения алкогольной и наркотической зависимости, разработанная в США.

149

Карл Отто Лагерфельд — немецкий модельер.

150

Джиджи Хадид — американская модель и телеведущая.

151

Зоуи Дешанель — американская актриса и певица.

152

Рафаэль Надаль — испанский теннисист, бывшая первая ракетка мира в одиночном разряде.

153

Премия Джеффри Бина — профессиональная премия, вручаемая за вклад в развитие моды.

154

Кейт Спейд — дизайнер одежды.

155

Мэригей Макки — президент сети магазинов Saks.